

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Казанский федеральный университет»

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В РОССИЙСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



Екатеринбург  
2016

УДК 378.1(07)  
ББК Ч448вб  
П 752

**П 752** Привлечение иностранных студентов в российские университеты. Практическое руководство : [монография] / Е. В. Вашурина, О. А. Вершинина, Ч. Ф. Газиева, Я. Ш. Евдокимова, А. А. Крылов, С. А. Мухамедиева, О. В. Павлова, Ф. А. Хайдаров. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 234 с.

ISBN 978-5-7996-1977-0

В монографии рассмотрены вопросы создания и внедрения системы привлечения иностранных студентов в российском университете, дается описание широкого набора моделей, методов, решений и инструментов, используемых для привлечения иностранных студентов. Предлагаемые описания иллюстрируются примерами из практики отдельных государств, а также ведущих отечественных и зарубежных высших учебных заведений.

Книга адресована руководителям и специалистам вузов, преподавателям, научным сотрудникам, а также всем интересующимся вопросами международного образования, экспорта образовательных услуг, возможностями повышения конкурентоспособности российских высших учебных заведений.

*Издание подготовлено в рамках проекта «Формирование системы привлечения иностранных студентов как фактор повышения международной репутации университетов – участников Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров», выполненного Казанским федеральным университетом при поддержке ФГАНУ «Центр социологических исследований» в 2015–2016 гг.*

УДК 378.1(07)  
ББК Ч448вб

ISBN 978-5-7996-1977-0

© ФГАОУ ВО «Казанский  
федеральный университет», 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	5
Введение .....	7
Раздел 1. Современные тенденции и перспективы развития международной студенческой мобильности .....	10
Раздел 2. Привлечение иностранных студентов в Россию: новые тенденции и меры государственной поддержки.....	23
2.1. Россия на мировом рынке образовательных услуг .....	25
2.2. Государственная политика привлечения иностраннх студентов.....	30
2.3. Нормативная и регламентирующая база экспорта образовательных услуг.....	36
Раздел 3. Формирование стратегических целей и политики университета по привлечению иностраннх студентов.....	43
3.1. Цели и задачи создания и внедрения университетом системы привлечения иностраннх студентов.....	45
3.2. Основные положения и направления стратегии (политики) экспорта образовательных услуг университета.....	49
3.3. Создание системы привлечения иностраннх студентов в университете: основные шаги.....	73
Раздел 4. Локальная нормативная база системы привлечения иностраннх студентов в университете.....	80
4.1. Разработка локальных нормативных актов .....	81
4.2. Основные показатели и критерии эффективности работы системы привлечения иностраннх студентов.....	91

Раздел 5. Организация деятельности по привлечению иностранных студентов в университете.....	101
5.1. Направления работы университетской системы привлечения иностранных студентов.....	103
5.2. Формы организации системы привлечения иностранных студентов в университете .....	115
5.3. Мероприятия по привлечению иностранных студентов в университет.....	145
5.4. Взаимодействие университета с внешними агентами в процессе привлечения иностранных студентов .....	166
5.5. Источники и механизмы финансирования системы привлечения иностранных студентов.....	188
Заключение .....	209
Словарь терминов и сокращений.....	213
Список библиографических ссылок.....	217

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### Уважаемые коллеги!

Предлагаемая вашему вниманию монография посвящена обсуждению актуальной для российского образования проблемы – привлечению иностранных студентов в российские вузы. Количество иностранных студентов является важным показателем, отражающим международное признание и конкурентоспособность страны и ее университетов на международном рынке образовательных услуг. Понимая необходимость усиления позиций России на этом рынке, в последние годы был принят ряд важных мер на государственном уровне, направленный на повышение привлекательности обучения иностранных граждан в нашей стране. Привлечение иностранных студентов является актуальной задачей и для самих российских университетов, которые стремятся к продвижению своих академических продуктов и услуг за рубежом, повышению уровня интернационализации институциональной среды и, как следствие, росту международного признания и конкурентоспособности.

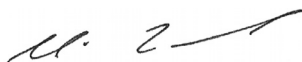
Эффективным инструментом решения указанных задач может стать внедрение в российских университетах целостной системы привлечения иностранных студентов, управленческой и методической поддержке которой и был посвящен проект «Формирование системы привлечения иностранных студентов как фактор повышения международной репутации университетов – участников Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров», реализованный Казанским федеральным университетом в 2015–2016 годах. В основу проекта, поддержанного Ассоциацией «Глобальные университеты» в качестве лучшей практики, положен наработанный специалистами нашего университета опыт привлечения иностранных студентов и создания целостной системы этой деятельности.

Одним из основных результатов проекта стала разработанная комплексная методика создания и внедрения системы привлечения иностранных студентов в российском университете, основанная на проведении исследования международного и российского опыта формирования системы привлечения иностранных студентов, глобальных тенденций, национальных политик и практик ведущих российских и зарубежных вузов в области экспорта образовательных услуг.

Еще одним важным, на наш взгляд, результатом проекта стало формирование эффективного сетевого взаимодействия и обмен опытом и лучшими практиками как между университетами – участниками Проекта 5–100, так и другими российскими вузами. Созданная в рамках проекта среда способствовала формированию экспертной группы из представителей различных университетов, активному обсуждению материалов и результатов исследований в рамках различных семинаров и мероприятий, оказанию информационной и консультационной поддержки по различным вопросам, связанным с разработкой и внедрением системы привлечения иностранных студентов.

Логическим развитием этой деятельности стала подготовка данной монографии и ее издание в рамках библиотеки журнала «Университетское управление: практика и анализ».

Хочется поблагодарить всех экспертов и представителей российских вузов за их поддержку и активное сотрудничество в рамках нашего проекта. Надеюсь, что книга активизирует дискуссии и обмен научными и практическими идеями, опытом, видением проблем и перспектив в области привлечения иностранных студентов в вузы России.



Ректор КФУ  
И. Р. Гафуров

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших ключевых характеристик университета мирового уровня, отражающих его успешность на мировом рынке образовательных услуг, является наличие критической массы (значительной доли) иностранных студентов и аспирантов. Показатель доли иностранных студентов как один из индикаторов интернационализации деятельности вуза используется при подсчете известными мировыми рейтингами университетов QS World University Rankings и Times University Ranking. Университеты США, Великобритании, Западной Европы, занимающие лидирующие позиции в списках лучших вузов мира по результатам глобальных исследований, отличаются значительным числом иностранных студентов.

Комплексное решение вопросов интернационализации образования и увеличения контингента иностранных студентов является актуальной задачей на современном этапе развития отечественной системы образования. Кроме экономических выгод, обучение иностранных студентов в России имеет стратегическое значение – через подготовку интеллектуальной элиты и распространение русского языка и культуры повышается международное влияние России в мировом сообществе.

Эффективным инструментом решения указанной задачи может стать внедрение в российских университетах целостной системы привлечения иностранных студентов. Несмотря на многолетний опыт обучения иностранных граждан в РФ, большинство отечественных вузов используют в своей повседневной практике ограниченный набор мероприятий и механизмов для их привлечения, приема и адаптации в нашей стране. Кроме того, в российских университетах в этот процесс вовлечены руководители и преподаватели институтов, а также специалисты различных служб и подразделений (международных, учебно-методических, планово-финансовых, бухгалтерских

и юридических служб, приемной комиссии), многие из которых не имеют достаточного опыта и компетенций для эффективной организации международной деятельности. Существуют и проблемы междивизионального взаимодействия внутри университета при реализации мероприятий по привлечению иностранных студентов.

Все вышесказанное диктует необходимость формирования методологической базы и разработки комплексной методики создания системы привлечения иностранных студентов, которая позволила бы российским университетам эффективнее работать в этом направлении для повышения своей конкурентоспособности на международном рынке образовательных услуг.

С этой целью Казанским федеральным университетом в 2015–2016 годах реализован проект, поддержанный Ассоциацией «Глобальные университеты», по разработке и апробации в университетах-участниках Проекта 5–100 эффективной системы привлечения иностранных студентов, способствующей росту заинтересованности в получении высшего образования в России среди иностранных граждан, росту числа иностранных студентов, проходящих обучение в России, а также повышению международной репутации указанных университетов. Методологической основой проекта является бенчмаркинг как инструмент выявления и формализации лучших практик, а также обмена опытом университетов-участников проекта.

В рамках проекта разработана комплексная *методика создания и внедрения системы привлечения иностранных студентов в российском университете* по результатам проведения аналитического исследования международного и российского опыта формирования системы привлечения иностранных студентов, национальных политик экспорта образовательных услуг и практик отдельных вузов.

Методика содержит описание широкого набора моделей, методов, решений и инструментов, используемых для привлечения иностранных студентов, а также предложения по формированию в университете соответствующей системы. Предлагаемые описания иллюстрируются примерами из практики отдельных государств и высших учебных заведений, включая российские.



Авторы методики выражают благодарность коллективам университетов-участников Проекта 5–100, принимавшим активное участие в обсуждении и апробации разработанных материалов на своих площадках: Уральскому федеральному университету, Томскому государственному университету, Нижегородскому государственному университету, Балтийскому федеральному университету, Санкт-Петербургскому политехническому университету.

Особую признательность за ценные комментарии и рекомендации по совершенствованию методики и комплекта нормативных материалов коллектив авторов выражает экспертам проекта М. Б. Хомякову (проректору по международным связям УрФУ), А. Ю. Рыкуну (проректору по международным связям ТГУ), А. Б. Бедному (проректору по международной деятельности ННГУ), Е. В. Саталкиной (начальнику Управления международного образования СПбПУ), Е. Б. Яблокову (генеральному директору компании «Е-квадрат консалтинг и медиа») и А. К. Ключеву (главному редактору журнала «Университетское управление: практика и анализ»).



**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ  
МОБИЛЬНОСТИ**



# 1 РАЗДЕЛ

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ

Являясь одним из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики, современный международный рынок образовательных услуг характеризуется многомиллиардными объемами продаж; расширением и диверсификацией образовательных услуг и продуктов международного образования; растущей мобильностью студентов, исследователей, преподавателей, образовательных программ<sup>1</sup>.

Потоки международной академической мобильности превышают 4,5 млн человек в год (данные 2013 года), при этом ежегодный прирост числа иностранных студентов составляет около 7 % [2].

К факторам, способствующим росту международной студенческой мобильности, относятся глобальное повышение спроса на высшее образование, а также понимание ценности обучения в престижных зарубежных вузах; национальные политики, направленные на развитие мобильности в пределах конкретного региона (страны Европейского союза; специальные правительственные программы в Китае, Бразилии, Саудовской Аравии и других странах, направленные на подготовку высококвалифицированных специалистов для нужд страны в зарубежных вузах); конкуренция за высококвалифицированные человеческие ресурсы и растущая доля доходов национальной экономики от экспорта образовательных услуг.

Для современного международного рынка образовательных услуг характерны следующие тенденции:

---

<sup>1</sup> Мобильность образовательных программ – форма интернационализации, при которой студенты не покидают своей страны для обучения, а иностранный вуз ведет учебный процесс, используя организацию-провайдера (вуз-партнер), создавая зарубежные филиалы, используя информационные технологии и Интернет (дистанционное обучение) [1].

- рост масштабов рынка и объемов продаж образовательных услуг, международной мобильности студентов, преподавателей и исследователей;
- интернационализация высшего образования и развитие трансграничного образования;
- усиление конкуренции и появление новых игроков на рынке международного образования;
- изменение рядом государств экспортно-импортной политики в сфере образования;
- разработка новых стратегий экспорта образовательных услуг;
- повышение роли (и доли) консалтинга и тестирования среди предлагаемых образовательных услуг;
- повышение внимания к качеству предоставляемых образовательных услуг со стороны различных участников рынка образовательных услуг;
- создание и развитие сетевых структур, объединяющих различных участников рынка образовательных услуг;
- переход от массового набора студентов к поиску лучших и талантливых [3].

Масштаб деятельности мирового рынка образовательных услуг, а также роль отдельных государств на данном рынке измеряется следующими показателями:

- численность иностранных студентов в мире и отдельных странах;
- темпы прироста численности иностранных студентов;
- доля страны в мировой численности иностранных студентов;
- доля иностранных студентов в составе всех обучающихся;
- контингент иностранных студентов по странам обучения;
- распределение иностранных студентов по уровням, специальностям и др.

В настоящее время ландшафт международного высшего образования выглядит следующим образом: структура мирового рынка высшего образования, с точки зрения основных лидеров – США, Великобритании, Франции, Австралии, Германии – остается относительно стабильной, хотя их доли постоянно меняются. Так, в 2014 году на долю США приходилось 22%

международных мобильных студентов, Великобритании – 11 %, Китая – 8 %, Германии и Франции – по 7 %, Австралии и Канады – по 6 % (рис. 1) [4]. Россия (по данным 2013 года) в списке экспортеров образовательных услуг занимала 6-е место, привлекая около 3 % от общего числа иностранных студентов в мире (рис. 2) [5].

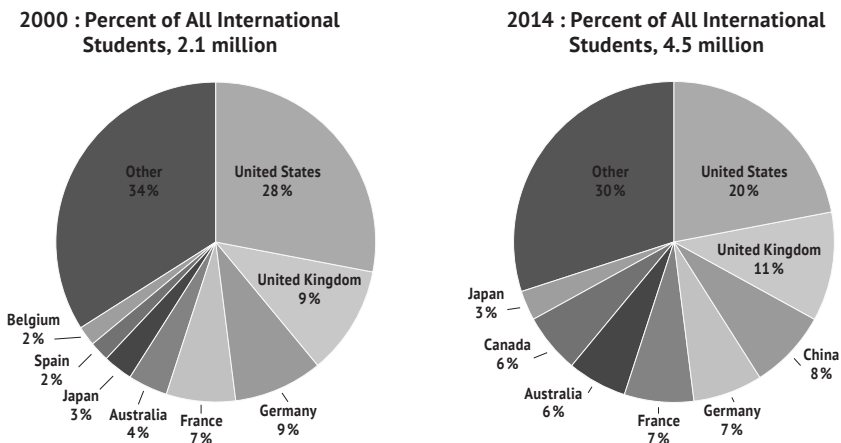


Рис. 1. Распределение иностранных студентов по странам пребывания (2000 и 2014 годах) [4]

– В целом суммарная доля лидеров международного рынка образовательных услуг снизилась с 67 % мобильных студентов всего мира в 2000 году до 51,5% в 2013 году, что связано главным образом с появлением «новых» региональных игроков – новых регионов и стран, все более привлекающих иностранных студентов. Так, традиционные лидеры в Восточной Азии и Тихоокеанском регионе – Австралия и Япония – соперничают с набирающими силу Китаем, Новой Зеландией, Малайзией, Сингапуром и Республикой Корея, на долю которых приходится около 7 % мирового рынка международного образования (данные 2013 года). Арабские страны – Египет, Саудовская Аравия и Объединенные Арабские Эмираты – также активно стремятся привлечь студентов из-за рубежа. Их суммарная доля составляет около 4%. При этом Объединенные Арабские Эмираты (Дубай) начинают опережать Великобританию в привлечении студентов из арабских государств, становясь для них третьим по популярности местом обучения после Франции и США [5].

Одним из наиболее активных «новых игроков» на международном рынке образовательных услуг является Китай, который в последние годы последовательно наращивает количество иностранных студентов в вузах страны. Согласно официальному отчету Министерства образования КНР, в 2015 году в китайских университетах обучалось 397 635 иностранных студентов из 202 стран [6], что позволило Китаю занять третье место среди стран – экспортеров образовательных услуг. Данная позиция согласуется со стратегической задачей Китая – привлечь в национальные университеты 500 000 иностранных студентов к 2020 году [7].

– В настоящее время на долю студентов из стран Азии приходится 53 % среди всех иностранных студентов в мире, при этом основными странами-поставщиками являются Китай (15,8%), Индия (5,6 %) и Республика Корея (3,5 %). Второе место по количеству иностранных граждан, выезжающих для обучения за рубеж, занимает Европа (23 %), далее следуют страны Африки (12 %) и Латинской Америки (6 %) (рис. 2) [5].

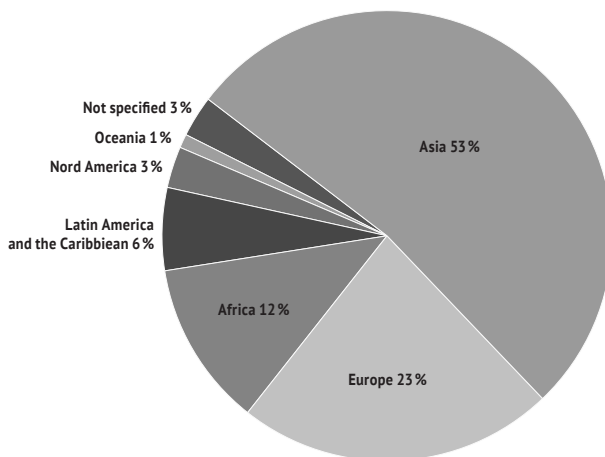


Рис. 2. Распределение иностранных студентов по регионам происхождения (2013 год) [5]

Что касается распределения по регионам обучения, то наибольшее количество иностранных студентов обучается в университетах Европы (около 50 %), при этом соотношение



входящей и исходящей студенческой мобильности составляет три иностранных студента, обучающихся в европейских странах, к одному европейскому студенту, выезжающему для учебы за рубеж. На втором месте находится Северная Америка, которую выбирают 28 % иностранных студентов, третье место занимает Азия (18 %).

– Основные направления (страны) выезда на учебу из отдельных регионов мира выглядят следующим образом:

- *Арабские государства (Ближний Восток)*: Франция (29 %), США (13 %), Великобритания (10 %);
- *Центральная и Восточная Европа*: Германия (16 %), **Россия** (10 %), США (8 %);
- *Центральная Азия*: **Россия** (46 %), Кыргызстан (10 %), Турция (7 %);
- *Восточная Азия и Тихоокеанский регион*: США (28 %), Австралия (17 %), Япония (12 %);
- *Латинская Америка*: США (33 %), Испания (15 %), Куба (11 %);
- *Северная Америка*: Великобритания (23 %), США (15 %), Германия (8 %);
- *Южная и Западная Азия*: США (38 %), Великобритания (18 %), Австралия (11 %);
- *Континентальная Африка*: Франция (19 %), ЮАР (17 %), Великобритания (12 %) [5].

Такие региональные предпочтения связаны с целым рядом факторов, включая язык обучения, географические, торговые, исторические и культурные связи между странами, иммиграционную политику стран – экспортеров образовательных услуг, наличие общих границ и т.д.

– Важным показателем интернационализации высшего образования является *доля иностранных студентов в общей численности студентов* высших учебных заведений в стране. По этому показателю лидерами являются Люксембург (41 %), Австралия (18 %), Великобритания (17 %), Новая Зеландия и Швейцария (по 16 %), Австрия (15 %). Россия по этому показателю входит в группу стран, в которых доля иностранных студентов в общей численности учащихся вузов не превышает 4 %, наряду с Республикой Корея, Китаем, Турцией и Бразилией и, как ни странно, США [2].

– На страновом уровне наблюдаются серьезные различия в *привлечении иностранных студентов по уровням обучения* (бакалавриат, магистратура, аспирантура) [2]. Одной из основных тенденций последних лет является значительное увеличение доли иностранных студентов, обучающихся на программах бакалавриата [8]. Лидером по этому показателю является Австралия (прирост иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, в период с 2004 по 2012 год составил 60 %), на втором месте находится Великобритания (около 50 %), США и Канада показывают прирост в 40 %. При этом самая высокая доля иностранных студентов, обучающихся на программах бакалавриата, характерна для Люксембурга (24 %) и Австрии (20 %) [2].

Данная тенденция связана как с увеличением численности среднего класса в отдельных странах, готового платить за обучение детей за рубежом (например, 95 % китайских студентов самостоятельно оплачивают свое обучение в зарубежных вузах), так и с реализацией отдельными государствами национальных стипендиальных программ, в рамках которых активно финансируется обучение граждан за рубежом, в том числе на программах бакалавриата (Саудовская Аравия).

Кроме того, сами зарубежные вузы все более охотно привлекают иностранных студентов-бакалавров, внося соответствующие изменения в свои институциональные стратегии, рассматривая их не только как важный источник доходов, но и как фактор роста интернационализации университета и повышения репутации в мировом образовательном пространстве [8].

В то же время почти для всех европейских стран (за исключением Германии и Венгрии), а также для США, Австралии и Японии характерен рост доли иностранных учащихся от более низкой ступени высшего образования (бакалавриат) к более высокой – докторантуре. В среднем по странам OECD численность иностранных студентов составляет 14 % по программам подготовки магистров и соответственно 24 % по докторальным программам (PhD). Самая высокая доля иностранных магистрантов характерна для Люксембурга (67 %), Австралии (38 %), Великобритании (36 %) и Швейцарии (27 %). Наибольшая численность иностранных студентов, обучающихся на докторальных

программах, наблюдается в Люксембурге (84%), Швейцарии (52%), Новой Зеландии (43%) и Великобритании (41%). Для России данный показатель составляет около 5%) [2].

Данная тенденция объясняется, с одной стороны, желанием иностранных студентов получить опыт обучения в международной среде для дальнейшего развития карьеры и повышения своей конкурентоспособности на международном рынке труда, с другой стороны, потребностью привлекающей страны покрыть дефицит кадров высшей квалификации (в том числе научных) за счет привлечения студентов из-за рубежа. По мнению экспертов, международные магистранты и аспиранты предпочитают страны, которые много вкладывают в развитие НИОКР в рамках системы высшего образования, что свидетельствует о развитии качественного образования и исследований, а также работает на повышение узнаваемости университетов [9].

Согласно прогнозам Британского Совета, подготовленным на основе анализа данных 56 стран «Megatrends: the Future of International Education и Post-graduate student mobility trends to 2024» [10], международная мобильность студентов к 2024 году будет выглядеть следующим образом:

- в топ-10 стран с наиболее быстро растущим населением в возрасте 18–24 лет войдут Нигерия, Индия, Эфиопия, Индонезия, Кения, Филиппины, Иран, Пакистан, Ангола и Непал;
- численность населения Китая в возрасте 18–24 лет сократится со 120 млн человек в 2012 году до 80 млн человек в 2024 году, что явится основным фактором общего снижения доли данной возрастной группы в потоках международной студенческой мобильности в указанный период времени, при этом Китай продолжит оставаться страной – лидером по поставке студентов на мировой рынок образовательных услуг;
- кроме Китая, в первую десятку стран – поставщиков иностранных студентов войдут Индия, Германия, Республика Корея, Саудовская Аравия, Турция, Франция, Нигерия, Пакистан и Казахстан, однако, по мнению экспертов, на долю Китая и Индии суммарно будет приходиться чуть более одной трети учащихся;

- наибольший прирост количества студентов, выезжающих за рубеж, будет наблюдаться в Индии, Китае, Саудовской Аравии, Непале, Нигерии, Пакистане, Индонезии, Иране, Турции и Бразилии;
- наибольший прирост студентов, выезжающих за рубеж для обучения на программах магистратуры, будет характерен для Нигерии, Индии, Индонезии, Пакистана и Саудовской Аравии;
- глобальный спрос на образовательные программы, характеризующийся долей обучающихся на них иностранных студентов, к 2024 году будет выглядеть следующим образом: бизнес-образование (26%), гуманитарные науки (14%), информатика (13%), инженерное дело и технологии (12%), медицина (6%);
- важным трендом предстоящего десятилетия останется растущая межстрановая конкуренция за иностранных студентов, увеличение численности которых заявлено многими странами в качестве национальных стратегических приоритетов и индикаторов развития. Например, Китай намерен привлечь 500 тысяч иностранных студентов к 2020 году, Япония планирует увеличить численность иностранных студентов до 300 тыс. человек к 2025 году, Малайзия ориентирована на цифру 200 тыс. иностранных студентов к 2020 году, Иордания и Турция намерены привлечь по 100 тысяч иностранных студентов к 2020 году [10–12].

Представленный прогноз базируется на изучении демографических, экономических, политических, культурных, технологических и других факторов, которые оказывают непосредственное влияние на глобальные студенческие потоки, и уже сейчас может быть использован государствами и университетами как полезный инструмент для выстраивания стратегии привлечения иностранных студентов на обозримую перспективу.

Международный рынок образовательных услуг является одним из наиболее быстро развивающихся секторов мировой экономики и характеризуется регулярными изменениями: перераспределением потоков иностранных студентов; появлением новых региональных игроков на рынке международного образования; появлением новых стран – поставщиков иностранных

студентов; изменениями в экспортно-импортной политике в сфере образования рядом государств; изменениями востребованности иностранными студентами образовательных программ, направлений и форм обучения и др.

Анализ существующих и прогнозируемых тенденций международной академической мобильности студентов позволяет университету, получив «общую» картину международного рынка образовательных услуг, при разработке политики привлечения иностранных студентов:

- более четко определять перспективные регионы и страны рекрутинга студентов;
- выявлять и развивать свои конкурентные преимущества по предлагаемым академическим продуктам и услугам;
- развивать академическое сотрудничество и сетевое взаимодействие с новыми перспективными партнерами и т. д.



**ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В РОССИЮ:  
НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПОДДЕРЖКИ**





## 2 РАЗДЕЛ

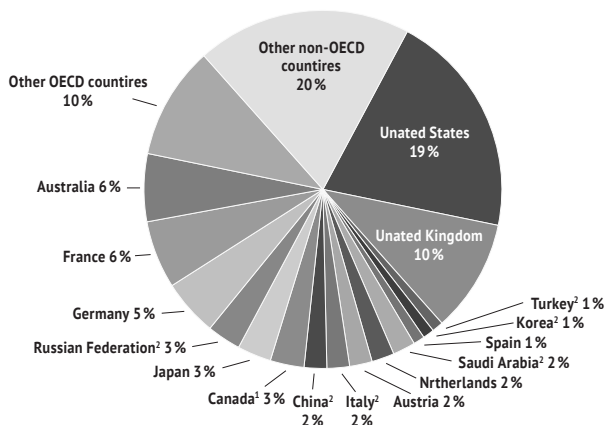
### **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В РОССИЮ: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ**

#### **2.1. Россия на мировом рынке образовательных услуг**

Место, которое в настоящее время занимает Россия на мировом рынке образовательных услуг, не соответствует ее значительному образовательному потенциалу и, более того, постепенно снижается. Согласно данным ЮНЕСКО, в 2013 году на долю Российской Федерации приходилось около 3 % от общего числа иностранных студентов (6-е место среди стран – экспортеров образовательных услуг) (рис. 3) [5]. Для сравнения, в 1990 году доля СССР на мировом рынке образовательных услуг составляла 10,8 %, и страна занимала 3-е место в мире после США и Франции по численности иностранных студентов.

Численность иностранных студентов в российских вузах в 2014/2015 учебном году выросла на 9,2 % по сравнению с предыдущим учебным годом и составила около 225 тыс. человек [13]. При этом доля иностранных студентов в общей численности студентов российских вузов составила 4,3 % (в 2013/2014 учебном году – 3,6 %).

В перечень стран – основных поставщиков иностранных студентов в Россию традиционно входят страны Содружества Независимых Государств (СНГ) – Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, – а также Китай, Вьетнам, Индия и ряд других. Однако, по мнению ряда экспертов, стабильность этих потоков не является постоянной и может быть переориентирована в силу разных причин на другие регионы и страны мира. Отмечается, что «если сейчас студенты из стран СНГ едут в Россию из-за сходства систем образования, знания русского языка, наличия родственных связей, то эти притягивающие факторы вскоре будут утрачены в силу сокращения сферы обращения русского языка,



<sup>1</sup>Year of reference 2012.

<sup>2</sup>Date refer to foreign instead of international students

Source: OECD. Tables C4.4 and C4.6 See Annex 3 for notes ([www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.html](http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.html)).

Рис. 3. Распределение иностранных студентов по странам пребывания (2013 г.) [5]

все большего расхождения систем образования и активной конкуренции со стороны западных и восточных стран на образовательных рынках стран бывшего СССР» [14].

Все большую конкуренцию российским вузам в странах Центральной Азии начинают составлять университеты США, Японии, Китая и Республики Корея; в Украине и Молдавии – активно действующие европейские программы и фонды; в Азербайджане и других тюркоязычных странах – турецкие университеты, а также университеты стран Ближнего Востока [3].

Анализ ситуации в отдельных странах СНГ показывает, что Россия уже не является приоритетной страной для обучения их граждан в рамках национальных образовательных программ.

По данным Министерства образования Азербайджанской Республики, в рамках «Государственной программы по образованию азербайджанской молодежи в зарубежных странах» с 2007 по 2014 год стипендию получили 3185 человек, в том числе для обучения в университетах Великобритании – 902, Турции – 662, Германии – 427,

Канады – 221, Нидерландов – 144 [15]. В России, для примера, в рамках этой программы в 2012–2013 учебном году обучалось всего 46 человек [16].

Количество российских вузов, в которых могут обучаться граждане Казахстана в рамках международной стипендии «Болашак», ежегодно сокращается. В список ведущих вузов, рекомендуемых для прохождения обучения победителями конкурса на стипендию «Болашак», в 2016 году вошли 19 стран и 170 вузов, из которых только 15 – российские (13 университетов расположены в Москве и два в Санкт-Петербурге) [17].

Несмотря на то, что Россия занимает первое место по числу туркменских студентов, обучающихся за рубежом (15 662 человек в 2014 году), солидную конкуренцию составляют вузы Украины и Белоруссии (14 053 и 8153 человека соответственно) [5].

По данным Министерства образования Туркменистана, набор в учебные заведения зарубежных государств проводится в рамках подписанных межправительственных и межведомственных соглашений о сотрудничестве в области образования и в соответствии с заказами отраслевых ведомств страны. Так, в 2014 году студенты из Туркменистана стали первокурсниками вузов Румынии, Белоруссии, Китая, Турции, Хорватии и Азербайджана. В 2016 году основными странами для обучения студентов были выбраны Китай, Япония и Турция [18].

Очевидно, что без кардинального пересмотра политики в сфере привлечения иностранных студентов Российская Федерация вскоре может лишиться даже своих традиционных стран – доноров учебных мигрантов из СНГ.

Среди новых региональных игроков, составляющих серьезную конкуренцию России на международном рынке образовательных услуг, следует выделить **Турцию**, которая развернула широкомасштабную программу привлечения в турецкие вузы иностранных студентов (цель – 100 000 человек к 2020 году). В настоящее время в Турции в основном обучаются студенты из стран СНГ, в первую очередь тюркских (Азербайджан и Туркменистан), а также из стран Ближнего и Среднего Востока (Афганистан, Иордания, Сирия) и Балкан (Греция, Болгария), т.е. макрорегиона, где Турция претендует на роль лидера.

Основными причинами роста популярности турецких вузов являются:

– реализация большого количества англоязычных программ на всех уровнях обучения в государственных вузах, негосударственные

вузы, как правило, изначально создавались в качестве англоязычных учреждений;

- активное привлечение преподавателей на мировом рынке, а также обучение своих лучших выпускников в аспирантуре ведущих западных вузов с дальнейшим возвращением для работы в турецкие вузы;

- увеличение квоты национальных стипендий для обучения иностранных студентов в государственных вузах страны;

- невысокая стоимость обучения в государственных вузах, наличие значительного числа грантов в негосударственных вузах, при этом стоимость обучения студентов из «тюркских республик и стран» (к которым в числе прочих отнесены также Башкирия, Дагестан, Карачаево-Черкесия, Монголия, Молдова, Таджикистан, Татарстан и Украина) не превышает стоимости, установленной для турецких граждан;

- создание национальной программы академической мобильности «Мевлана», которая рассматривается в качестве турецкого аналога программы Erasmus.

Таким образом, Россия получила на мировом рынке образовательных услуг серьезного конкурента именно в тех регионах, которые традиционно были ориентированы на Россию [19].

Развивая свою региональную политику на международном рынке образовательных услуг, России необходимо большее внимание уделять укреплению позиций российских вузов в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, в частности в Китае и Вьетнаме. Выбор этих стран обусловлен тем, что КНР является крупнейшим поставщиком студентов для обучения в другие страны, Вьетнам превращается в страну с быстрорастущей экономикой и высоким спросом на зарубежное образование среди молодежи.

Несмотря на то, что студенты из **Китая** составляют одну из самых больших по численности групп иностранных студентов в России, по мнению представителей китайских вузов и экспертов, Россия в силу ряда причин (трудность изучения русского языка, суровый климат, сравнительно низкое качество социальной инфраструктуры вузов, а также отдельные проявления ксенофобии) не пользуется большой популярностью у китайских потенциальных студентов.

Опрос 1000 китайских старшеклассников показал, что только 90 опрошенных (0,9%) выразили желание поехать на учебу в Россию.

В основном это учащиеся школ северо-восточных провинций Китая из семей с невысоким уровнем дохода, которых привлекают территориальная близость России, относительно низкая стоимость обучения, простота получения визы. Среди желающих учиться в России есть и те, кто не сумел сдать экзамены в престижные вузы. По прогнозам экспертов, в приграничных провинциях Китая спрос на российские образовательные услуги может существенно возрасти, а на остальной территории сохранится на крайне низком уровне или даже уменьшится [20].

По мнению специалистов, для привлечения китайских студентов в Россию необходимо:

- сместить акцент с количества на качество студентов и программ обучения;
- сосредоточиться на привлечении студентов на неязыковые (естественно-научные, технические, инженерные и т.д.) специальности;
- проявлять гибкость в использовании языков обучения – русского, китайского, английского;
- сочетать долгосрочные и краткосрочные программы обучения, в том числе на английском языке;
- уделять внимание расширению карьерных перспектив выпускников, способствуя постепенному открытию для них рынка труда [21].

Что касается **Вьетнама**, то на сегодняшний день в вузах России обучается около 6 тыс. вьетнамских студентов, тогда как в США 20 тыс., в Австралии – 30 тыс. Опережают Россию также Китай и страны Европейского союза, куда охотно отправляют учиться своих детей богатые вьетнамцы. Хотя в последнее время число вьетнамцев, обучающихся в российских вузах, выросло на 1–2 тыс., этого явно недостаточно, чтобы сохранить позиции России на вьетнамском образовательном рынке и переломить неблагоприятную тенденцию. Для привлечения вьетнамской молодежи на учебу в Россию рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

- регулярная организация образовательных «ярмарок», подобных тем, что во Вьетнаме проводят университеты США;
- создание совместных российско-вьетнамских вузов;
- выделение бесплатных грантов и обеспечение безопасных условий проживания вьетнамских студентов и др.

Определяя квоты на высшее образование вьетнамских студентов в РФ, необходимо исходить в первую очередь из качественных показателей этих квот. Сейчас российские стипендии не покрывают расходы на перелет и с трудом возмещают стоимость проживания в России.

Поэтому численное увеличение квот может оказаться не столь результативным, как увеличение стипендии при сохранении того же количества мест. Также представляется целесообразным увеличить долю магистрантов и аспирантов в выделяемых бюджетных местах, так как образование в России может оказаться более привлекательным именно для студентов, желающих продолжить обучение в российских вузах [22].

В данном разделе авторы методики не ставили цель рассмотреть все основные тенденции, направления и проблемы привлечения иностранных студентов в Россию [23]. Главная задача – показать, что Россия в силу разных причин теряет свои позиции даже в тех странах, которые всегда считались традиционными поставщиками иностранных студентов. Для исправления данной ситуации необходима комплексная программа экспорта образовательных услуг на национальном уровне, направленная на повышение конкурентоспособности и престижа российского высшего образования.

## **2.2. Государственная политика привлечения иностранных студентов**

Международная образовательная мобильность – это не только *фактор экономического развития*, но и *мощный геополитический ресурс*, служащий для распространения и продвижения культуры, ценностных установок и технологий стран, обучающих иностранцев. Иностранные студенты представляют собой как источник финансовых ресурсов, так и своеобразных *«агентов влияния»*, которые, возвращаясь на родину, пополняют национальные элиты и сохраняют личную лояльность к странам, где они провели студенческие годы.

Понимая необходимость укрепления позиций России на международном рынке образовательных услуг, государство в последние годы приняло ряд важных мер, направленных на повышение привлекательности обучения иностранцев в России. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» указывается, что создание необходимых условий для привлечения в Россию иностранных студентов должно стать одной из приоритетных

задач в деятельности Министерства образования и науки РФ и российских вузов. Согласно Концепции, к 2020 году доля иностранных граждан должна достигать 5 % в общем контингенте учащихся вузов (в настоящий момент 4,3 %), а доходы от их обучения составлять не менее 10 % от объема финансирования системы образования [24].

В настоящее время государственные меры по созданию благоприятных условий для привлечения, отбора и обучения иностранных граждан в системе российского высшего образования направлены на:

- создание механизмов межведомственного согласования и учета возможностей вузов при формировании контрольных цифр приема иностранных студентов;
- разработку критериев и механизмов отбора иностранных кандидатов на обучение;
- совершенствование трудового и миграционного законодательства в отношении иностранных граждан;
- создание благоприятной социальной среды для иностранных обучающихся и т. д.

Важнейшим фактором развития системы привлечения иностранных учащихся на государственном уровне является *квота на образование* 15 тыс. иностранных граждан, ежегодно устанавливаемая в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 8 октября 2013 года № 891 «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» [25]. В стадии обсуждения находится проект постановления Правительства об увеличении квоты на обучение иностранных граждан в РФ до 20 тыс. человек.

В 2013/2014 учебном году в России по квоте обучались представители 131 страны, в том числе всех стран СНГ, Балтии, а также Абхазии и Южной Осетии. Из стран дальнего зарубежья в этом списке больше всего представителей Китая, Вьетнама, Монголии, Ирана, Палестины, а также был отмечен рост числа студентов из Германии, Чехии и Италии. В 2014/2015 учебном году количество стран увеличилось до 163. Наибольшим числом студентов среди стран дальнего зарубежья были представлены Вьетнам, Китай, Ирак, Монголия, Сирия и Афганистан [26].

В рамках реализации квоты формируется новый механизм межведомственного взаимодействия и координации, включающий не только федеральные органы, но и высшие учебные заведения и их ассоциации, а также региональные органы управления образованием. Большое значение имеет складывающаяся совершенно новая и в значительной мере более прозрачная система формирования и распределения квоты, в которой учитываются геополитические интересы государства, предложения образовательных учреждений и пожелания потенциальных иностранных учащихся.

Важную роль в реализации государственной политики международного гуманитарного сотрудничества РФ, особенно в части продвижения российских образовательных услуг и расширению сотрудничества между образовательными учреждениями стран-партнеров, помимо Министерства образования и науки РФ и Министерства иностранных дел РФ, играет Федеральное агентство по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству – *Россотрудничество* (далее – Агентство). Оно имеет 93 представительства в 80 странах мира, включая 69 российских центров науки и культуры (РЦНК) за рубежом, и 24 представителя в составе дипломатических миссий. В рамках направления «Образование и наука» Агентство осуществляет следующие виды деятельности:

- совместно с Министерством образования и науки РФ объявляет и организует прием иностранных граждан и лиц без гражданства, в том числе соотечественников, проживающих за рубежом, на обучение в образовательные организации высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета в пределах установленной квоты;

- начиная с 2013 года участвует в организации и проведении ежегодной Олимпиады для выпускников старшей школы иностранных государств «Время учиться в России!»;

- проводит Единый день выпускников, направленный на развитие и упрочение взаимовыгодных связей с представителями политических, общественных, научных и бизнес-кругов зарубежных стран из числа иностранных выпускников российских (советских) вузов (проект впервые стартовал в 2014 году



на базе Российских центров науки и культуры и представительств Россотрудничества).

Агентство ведет целенаправленную и системную деятельность по оказанию содействия процессам *экспорта российской школы* и продвижению позиций российской высшей школы в мировом образовательном пространстве, оказывая содействие российским вузам по трем основным направлениям: экспертно-консультационное, информационное и логистическое сопровождение их международных проектов. Экспертно-консультационное направление предусматривает консультации и выдачу экспертного мнения представительства Россотрудничества по вопросам наиболее эффективной деятельности университета в каждой конкретной стране. Информационное сопровождение включает оказание информационной поддержки мероприятиям организаций, а также их оповещение о рекламно-выставочных мероприятиях, проводимых за рубежом. Логистическое сопровождение подразумевает предоставление площадок РЦНК для проведения мероприятий за рубежом, а также деятельность по содействию в установлении прямых контактов между научно-образовательными организациями России и других стран.

Партнерские отношения с представителями российской высшей школы Агентство устанавливает в формате заключения соглашений о сотрудничестве с одновременным подписанием ежегодных планов совместных мероприятий. Российские центры науки и культуры за рубежом, а также представительства Россотрудничества в рамках действующих соглашений Агентства о сотрудничестве с российскими вузами оказывают им содействие в участии в профильных рекламно-выставочных мероприятиях, проводимых на территории иностранных государств и установлении прямых рабочих связей и деловых контактов с представителями иностранной высшей школы. Одновременно вузы получают возможность организовывать на базе РЦНК выездные «Дни открытых дверей», приемные кампании для набора иностранных граждан на обучение по своим образовательным программам как по линии государственных стипендий Российской Федерации, так и на контрактной основе и многое другое [27].

Одним из приоритетных направлений деятельности Россотрудничества является *поддержка русского языка за рубежом*. Стратегическим инструментом реализации политики в области русского языка стала Федеральная целевая программа «Русский язык» на 2016–2020 годы. Тысячи людей обучаются на курсах русского языка при представительствах Россотрудничества, проводятся экзамены, по результатам которых выдается государственный сертификат, подтверждающий уровень владения русским языком, а также создаются условия для практического применения русского языка и получения образования на русском языке.

В последнее время был внесен ряд существенных изменений в *миграционное законодательство*, нацеленных на создание дополнительных благоприятных условий для обучения в Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, а также принят ряд законов, предусматривающих возможность расширения осуществления иностранными студентами *трудовой деятельности* в период обучения [28, 29].

Помимо вышеперечисленных государственных мер, включающих принятие и реализацию стратегических федеральных программ и инициатив, на государственном уровне также принимаются решения о конкретных мерах, в частности направленных на обеспечение доступности вступительных процедур в российские образовательные организации для граждан, проживающих за пределами РФ. Так, в соответствии с перечнем поручений Президента Российской Федерации по реализации Послания Федеральному собранию 2013 года (Пр-3086, п. 1.23) правительству Российской Федерации было поручено обеспечить создание пунктов проведения ЕГЭ в российских организациях, осуществляющих образовательную и культурную деятельность в государствах – участниках Содружества Независимых Государств [31]. В соответствии с поручением в 2014 году было объявлено об открытии пунктов сдачи ЕГЭ в шести странах СНГ: Киргизии, Узбекистане, Таджикистане, Армении, Казахстане и Туркменистане, а также о возможности сдачи ЕГЭ в школах при посольствах РФ, в русских школах Министерства обороны и Пограничной службы, а также в русских школах на Байконуре.

Меры, принимаемые на государственном уровне, направленные на совершенствование системы российского образования,

повышение ее конкурентоспособности и авторитета на международном рынке образовательных услуг, обеспечение признания российского образования за рубежом.

При этом, по мнению некоторых экспертов [30], государство для решения задач интернационализации в системе высшего образования использует два основных инструмента – *дополнительные ресурсы и системы контроля*.

Дополнительные ресурсы выделяются в рамках различных программ государственной поддержки ведущих российских вузов, включая:

- программу повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров (Проект 5–100);
- программу создания и поддержки развития федеральных университетов;
- программу создания национальных исследовательских университетов;
- программу привлечения ведущих ученых в российские вузы;
- программу развития инновационной инфраструктуры в российских вузах и др.

Чтобы вузы, участвующие в программах господдержки, активнее включались в процессы интернационализации образования, государство как учредитель утвердило им программы развития и «дорожные карты» с соответствующими целевыми индикаторами. Эти ориентиры напрямую увязаны с уровнем «включенности» вузов в реализацию государственной политики: доля иностранных студентов, доля/число совместных образовательных программ, доля/число программ, реализуемых на иностранных языках и ряд других.

Несмотря на то, что ожидания государства по продвижению российской системы образования в международном образовательном пространстве связаны с группой ведущих университетов, обязательность международного измерения и деятельности декларируется для всех российских вузов. Об этом свидетельствует включение показателей оценки международной деятельности в перечень показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования РФ.

Таким образом государство обеспечивает себе дополнительные инструменты контроля за ходом осуществления интернационализации в системе высшего образования [30]. Для многих, особенно региональных, вузов достижение установленного показателя является большой проблемой, требующей серьезной перестройки деятельности со сменой приоритетов и парадигм. Формирование в университете целостной системы привлечения иностранных студентов может стать одним из эффективных инструментов решения указанной задачи.

### **2.3. Нормативная и регламентирующая база экспорта образовательных услуг**

Государственная политика Российской Федерации в отношении экспорта образовательных услуг подкреплена существенной нормативно-правовой базой, основными документами которой на сегодняшний день являются:

- Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы (утвержденная Распоряжением Правительства РФ 792-р от 15 мая 2013 года, новая редакция, утверждена Постановлением Правительства РФ № 295 от 15.04.2014 года) [32];
- Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (от 29 декабря 2012 года) [33];
- Федеральный закон № 99-ФЗ «О государственной политике Российской Федерации в отношении соотечественников за рубежом» (от 24 мая 1999 года) [34];
- Федеральный закон № 115-ФЗ (от 25 июля 2002 года, ред. от 13 июля 2015 г.) «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 24 июля 2015 года) [28];
- Федеральный закон № 203-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О правовом положении иностранных граждан в РФ" и отдельные законодательные акты РФ в целях создания дополнительных благоприятных условий для обучения в РФ иностранных граждан» (от 23 июля 2013 года) [29];
- Федеральный закон № 466-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О правовом положении иностранных граждан в РФ"» (от 30 декабря 2015 года) [35];

- Постановление Правительства Российской Федерации № 891 «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» (от 8 октября 2013 года) [25];
- Концепция государственной политики РФ в области подготовки национальных кадров для зарубежных стран в российских образовательных учреждениях (от 18 октября 2002 года) [36];
- Концепция внешней политики Российской Федерации (утв. Президентом РФ 12 февраля 2013 года) [37];
- Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Президентом РФ от 13 июня 2012 года) [38];
- Концепция продвижения российского образования на базе представительств Россотрудничества за рубежом (утв. МИД России 27.03.2014) [39];
- Концепция экспорта образовательных услуг Российской Федерации на период 2011–2020 год [40];
- Концепция развития академической мобильности в Российской Федерации (Проект НФПК) [41];
- Порядок приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 октября 2015 г. № 1147) [42];
- Порядок приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 марта 2014 года № 233 [43];
- Порядок отбора иностранных граждан и лиц без гражданства на обучение в пределах установленной Правительством Российской Федерации квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 28 июля 2014 года № 844 [44];
- Процедура отбора иностранных граждан на обучение в Российской Федерации в пределах квоты (утв. 29 февраля 2016 года) [45];

- инструктивные письма Министерства образования и науки Российской Федерации, касающиеся вопросов приема и обучения иностранных граждан [46].

Все перечисленные документы предусматривают механизмы по повышению международного измерения образовательного процесса, способствующие в конечном счете привлечению иностранных граждан в российские вузы. Так, в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [33] заложен следующий базис:

- сформулированы основные положения по организации приема и обучения иностранных граждан (ст. 78);
- регулируются вопросы признания образования и (или) квалификации, полученных в иностранном государстве, и обеспечение признания российского образования за рубежом (ст. 107);
- определена возможность получения в Российской Федерации образования на иностранном языке в соответствии с образовательной программой и в порядке, установленном законодательством об образовании и локальными нормативными актами организации, осуществляющей образовательную деятельность. Допускаются формы реализации образовательных программ с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных (ст. 14);
- введено понятие сетевой формы реализации образовательных программ, которая обеспечивает возможность освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций (ст. 15).

Многие законодательные изменения, предпринятые в последние годы и направленные на создание дополнительных благоприятных условий для обучения в Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, представляют собой реализацию положений Концепции государственной миграционной политики РФ на период до 2025 года [38].

В концепции много внимания уделяется вопросам образования иностранных граждан. Например, вводится понятие

образовательной (*учебной*) миграции как миграции с целью получения или продолжения образования (п. 5 разд. 1 Концепции). При этом содействие образовательной миграции и поддержка академической мобильности включены в перечень базовых задач государственной миграционной политики Российской Федерации (п. 23 разд. 3 Концепции). Реализации данной задачи призваны способствовать следующие мероприятия (п. 24 разд. 3 Концепции):

- создание миграционных преференций выпускникам российских образовательных учреждений профессионального образования из числа иностранных граждан, получивших профессию (специальность), востребованную на рынке труда Российской Федерации, в том числе введение ускоренного (упрощенного) порядка получения гражданства Российской Федерации;
- увеличение контингента студентов в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования из числа иностранных граждан, преимущественно граждан государств – участников Содружества Независимых Государств;
- совершенствование условий пребывания в Российской Федерации иностранных студентов, их социально-культурной адаптации, медицинского страхования, обеспечения безопасности;
- предоставление иностранным студентам, обучающимся в Российской Федерации, права заниматься трудовой деятельностью в период обучения на тех же основаниях, что и российским студентам и др.

Значительная часть данных мероприятий вошла в «План мероприятий по реализации в 2012–2015 годах (первый этап) Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года», утвержденный Распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 августа 2012 года № 1502-р, и нашла отражение в действующем законодательстве. Так, одним из результатов реализации концепции стало увеличение квоты на образование иностранных граждан, являющейся важнейшим фактором развития системы привлечения иностранных учащихся на государственном уровне.

Важным результатом реализации Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации стало расширение возможностей для иностранных студентов заниматься трудовой деятельностью в период обучения. Согласно поправкам, внесенным в законодательные акты, иностранные граждане, обучающиеся по очной форме в вузах, имеющих государственную аккредитацию, могут осуществлять трудовую деятельность на основании разрешения на работу, оформляемого в упрощенном порядке. Данные поправки сняли действовавшие ранее ограничения на осуществление иностранными студентами трудовой деятельности только во время каникул или на учебно-вспомогательных должностях в той организации, где они обучаются. Кроме того, работодателю не нужно получать в органах ФМС разрешение на использование иностранной рабочей силы при приеме на работу обучающихся в России студентов очной формы обучения, на них не распространяются правила квотирования, что также должно повысить интерес российских работодателей к трудоустройству иностранных студентов [28, 29].

Последние законодательные новации в миграционной сфере также значительно облегчили иностранным гражданам внутрироссийскую академическую миграцию в случае перехода из одной образовательной организации в другую. В соответствии с Федеральным законом № 115 созданы законодательные возможности для продления срока временного пребывания в Российской Федерации иностранного гражданина, прибывшего в страну в целях обучения и поступившего в образовательную организацию для получения образования по основной профессиональной образовательной программе. Также на срок до 30 календарных дней продлен срок временного пребывания в Российской Федерации иностранного гражданина, завершившего обучение, в целях поступления на образовательную программу другого уровня [28].

На рассмотрении в Государственной думе (далее – Госдума) находится ряд законопроектов, ставящих своей целью дальнейшее совершенствование законодательства, регулирующего учебное пребывание в Российской Федерации иностранных граждан, и в целом продолжающих тенденцию к созданию благоприятных условий пребывания иностранных учащихся в Российской



Федерации, намеченную Концепцией государственной миграционной политики РФ.

В частности, рассматривается законопроект, предполагающий расширение перечня образовательных программ, в случае реализации которых образовательные организации получат право ходатайствовать перед ФМС о продлении визы или срока временного пребывания в Российской Федерации для обучающихся иностранных граждан и лиц без гражданства [47].

Более радикальными могут стать возможные последствия реализации мероприятий по упрощению порядка получения иностранными студентами разрешений на временное проживание. По сообщениям прессы («Известия» 01.09.2015), поручение о подготовке предложений по упрощению порядка было дано Правительством РФ еще в феврале 2015 года.

Другой внесенный в Госдуму законопроект касался выдачи разрешения на временное проживание в Российской Федерации «без учета квоты на выдачу таких разрешений иностранным гражданам или лицам без гражданства, обучающимся в Российской Федерации по очной форме в профессиональной образовательной организации либо образовательной организации высшего образования и проживающим в общежитии данных организаций, а также в целях допуска указанных иностранных учащихся или студентов к осуществлению трудовой деятельности в Российской Федерации без получения ими разрешения на работу или патента». Комитет Госдумы по образованию не поддержал концепцию данного законопроекта, поскольку авторы законопроекта позиционировали его как документ, направленный исключительно на создание благоприятных условий осуществления иностранными учащимися трудовой деятельности. Профильный же комитет рассматривает предлагаемые законопроектом дополнения излишними, так как действующее законодательство Российской Федерации, по мнению профильного комитета, уже содержит нормы, позволяющие иностранным студентам осуществлять трудовую деятельность в Российской Федерации [48].

Федеральной миграционной службой также были анонсированы поправки в закон о правовом положении иностранных граждан, упрощающие порядок получения иностранным

студентам разрешения на временное проживание, что избавило бы иностранных учащихся от необходимости ежегодных миграционных процедур, связанных с получением новой визы, и т. п. Правда, приходится признать, что разрешение на временное проживание, оформляемое в соответствии со ст. 6 и 6.1. Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», пока не выглядит документом, который мог бы быть выдан на весь период обучения и который сделал бы процедуру миграционного оформления иностранных граждан, прибывших в Россию с учебными целями, разовой.

В заключение следует отметить, что существующие государственные нормативные и правовые акты, регулирующие экспорт образовательных услуг, должны дополняться институциональной нормативной и регламентирующей базой, призванной реализовать заложенные в национальном законодательстве возможности и конкретизировать практические вопросы реализации политики привлечения иностранных студентов образовательными организациями. Более подробно эти вопросы будут рассматриваться далее в пункте 4.1. «Разработка локальных нормативных актов» настоящего руководства.

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ  
И ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ  
ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ**



## 3 РАЗДЕЛ

### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ**

#### **3.1. Цели и задачи создания и внедрения университетом системы привлечения иностранных студентов**

Реализуя политику государства на местах, российские университеты должны активнее включиться в процессы интернационализации образования, комплексно подходя к вопросам привлечения иностранных студентов.

В настоящее время ряд ведущих российских университетов, прежде всего участников Проекта 5–100, активно внедряют и успешно реализуют различные элементы процесса привлечения иностранных обучающихся, позволяющие вузам повышать позиции на международном рынке образовательных услуг, наращивая контингент иностранных обучающихся. Однако сравнение с ведущими зарубежными университетами показывает, что даже вузам-лидерам предстоит еще колоссальная работа по выстраиванию целостной эффективной системы привлечения иностранных студентов для продвижения в международном академическом пространстве.

При формировании политики (стратегии) экспорта образовательных услуг на институциональном уровне необходимо в первую очередь четко определить цели и задачи привлечения иностранных студентов. Анализ мировой практики показывает, что они могут существенно отличаться от университета к университету, от страны к стране [49].

Для многих зарубежных университетов (австралийских, новозеландских, швейцарских, североамериканских) привлечение иностранных студентов является важным дополнительным источником дохода, особенно в период снижения государственного финансирования.

Другая позиция, которой придерживаются ведущие зарубежные университеты – лидеры мировых рейтингов (Гарвардский университет, Стэнфордский университет, Оксфордский университет), – поиск и привлечение наиболее талантливых учащихся со всего мира. Эти учебные заведения характеризуются высокой квалификацией и репутацией выпускников, выдающимися результатами исследований и активным трансфером технологий на международные рынки, что во многом определяется высокой концентрацией талантливой молодежи в этих вузах.

Большинство университетов рассматривают привлечение иностранных учащихся как важный фактор интернационализации образовательного процесса, а также создания в вузе полиязычной, межнациональной и межкультурной среды, охватывающей всех представителей университетского сообщества и все сферы деятельности вуза.

Также университеты включаются в борьбу за показатель доли иностранных студентов, конкурируя за высокие места в ведущих мировых рейтингах, например в *списке 100 наиболее интернациональных университетов в мире* по версии THE University Ranking (The 100 most international universities in the world). Попадание университета в этот список демонстрирует уровень его интернациональной среды: развитие международного сотрудничества, открытость внешнему миру, популярность среди зарубежных исследователей и иностранных студентов [50].

Несмотря на то, что вес показателя «доля иностранных студентов» в основных мировых рейтингах университетов не является высоким (5% для QS World University Rankings и 2,5% для THE University Ranking), он во многом оказывает влияние на такие определяющие показатели, как репутация вуза в академических кругах и среди работодателей, что заставляет университеты очень серьезно относиться к количеству и качеству привлекаемого студенческого контингента из-за рубежа.

Российские вузы в процессе привлечения иностранных студентов также ставят перед собой аналогичные цели, начиная от повышения репутации в международных академических кругах и заканчивая получением дополнительного финансирования от обучения иностранных граждан.

Таким образом, в качестве основных **целей** привлечения иностранных студентов в университете могут рассматриваться:

- рост числа иностранных студентов в общей численности обучающихся в вузе;
- интернационализация образовательного процесса и создание в вузе полиязычной, межнациональной и межкультурной среды;
- привлечение дополнительных финансовых ресурсов от обучения иностранных студентов;
- повышение академической репутации вуза;
- продвижение вуза в международных университетских рейтингах.

Достижение указанных целей предполагает необходимость решения комплекса **задач**, включая:

- разработку *стратегического плана* (программы) по привлечению иностранных студентов (на срок от трех до пяти лет);
- разработку и совершенствование *институциональной (локальной) нормативно-правовой базы* экспорта образовательных услуг;
- создание *специализированных служб*, обеспечивающих рекрутинг, отбор и адаптацию иностранных студентов;
- диверсификацию *направлений и видов деятельности* университетской системы привлечения иностранных студентов;
- диверсификацию *академических продуктов и услуг* вуза, предлагаемых иностранным студентам;
- создание и совершенствование *инфраструктуры и сервисов сопровождения* для иностранных абитуриентов и студентов;
- организацию активного взаимодействия с *внешними агентами* по вопросам привлечения иностранных студентов;
- выстраивание *эффективных коммуникационных связей* между подразделениями, участвующими в работе системы по привлечению и обучению иностранных студентов;
- разработку и внедрение *системы оценки* привлечения иностранных студентов на уровне университета и отдельных подразделений;
- проведение регулярного *мониторинга эффективности* работы системы привлечения иностранных студентов и ряд других.

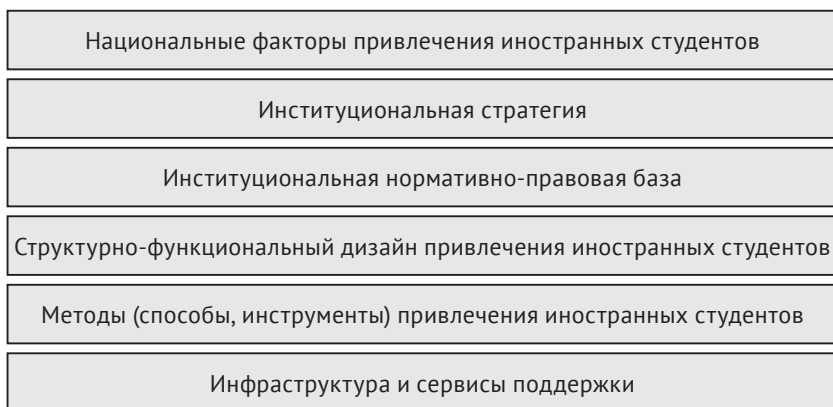
Анализ лучших практик ведущих зарубежных и российских университетов показывает, что для успешного решения указанных задач в университете должна быть создана целостная **система привлечения иностранных студентов**, представляющая совокупность взаимосвязанных элементов (процессов, организационных структур, форм и методов управления, а также правовых норм) деятельности университета по расширению контингента иностранных учащихся, характеризующихся едиными целями, задачами, порядком осуществления и критериями оценки, обеспечивающими оптимальное сочетание элементов системы.

Наиболее существенными **параметрами** системы привлечения иностранных студентов в вузах, определяющими ее эффективность, являются (рис. 4):

- национальные факторы привлечения иностранных граждан на учебу в вузы страны (государственно-правовые и социально-экономические механизмы – программы, нормативно-правовое регулирование);
- институциональная стратегия (политика, программа интернационализации) по привлечению иностранных студентов;
- институциональная нормативная и регламентирующая база;
- модели организационно-структурного оформления процесса привлечения иностранных студентов (структурно-функциональный дизайн);
- инфраструктура и сервисы сопровождения для иностранных абитуриентов и студентов;
- методы (способы, инструменты) привлечения иностранных студентов:
  - академические инструменты (расширение и актуализация академического предложения);
  - международное стратегическое партнерство;
  - финансово-экономические инструменты привлечения и удержания иностранных студентов;
  - рекрутинговые инструменты, включая веб- и медиамаркетинг.

Выделенные параметры системы привлечения иностранных студентов, а также лучшие модели, методы и инструменты





*Рис. 4. Основные параметры системы привлечения иностранных студентов*

привлечения, наиболее приемлемые для использования в российских университетах, будут подробно рассмотрены в дальнейших разделах руководства.

### **3.2 Основные положения и направления стратегии (политики) привлечения иностранных студентов**

Одной из первоочередных задач, встающих перед руководством университета при построении системы привлечения иностранных студентов, является разработка, реализация и регулярная корректировка соответствующей институциональной стратегии (политики).

Рассматривая привлечение иностранных студентов в качестве одного из стратегических направлений деятельности, подавляющее большинство российских и зарубежных университетов тем не менее не оформляют его в виде отдельного стратегического документа. Как правило, это направление «упаковано» в виде стратегической цели, инициативы, приоритета в более масштабном программном документе (стратегический план, основные направления развития, программа развития, политика/стратегия интернационализации, план развития международной деятельности, определяющем направление развития университета в области экспорта образовательных услуг.

Рассматривая международное образование в качестве одного из основных приоритетов интернационализации в принятом в 2014 году «Стратегическом плане на 2015–2020 годы», **Университет Монаш** (Австралия) планирует:

- диверсифицировать число стран привлечения иностранных студентов и существенно увеличить количество предлагаемых образовательных программ и курсов;
- развивать сотрудничество с институциональными партнерами и другими заинтересованными сторонами по расширению студенческой мобильности (как физической, так и виртуальной) и увеличению взаимодействия между студентами разных стран;
- включать во все образовательные планы развитие навыков межкультурных коммуникаций у студентов [51].

Основными стратегическими задачами **Свободного университета Берлина** (Германия) в рамках стратегической инициативы Международный сетевой университет (International Network University) являются:

- привлечение и удержание талантливых иностранных студентов, эффективный рекрутинг исследователей и преподавателей мирового уровня;
- расширение международной мобильности всех студентов и сотрудников университета;
- эффективное использование сетей и кооперации с зарубежными партнерами;
- фокус на создание стратегических взаимовыгодных альянсов с ограниченным числом зарубежных партнеров, в том числе для разработки и реализации совместных образовательных программ и программ двух дипломов [52].

Видение **Национального университета Сингапура** (Сингапур) как «ведущего мирового университета, расположенного в Азии и формирующего будущее» формулируется на основе нескольких постулатов миссии, среди которых одним из важнейших является следующий: «быть университетом первого выбора для наиболее талантливых студентов, в том числе иностранных, нацеленных на осмысленное и разнообразное глобальное образование».

Для реализации этих положений миссии, сформулированы следующие инициативы:

- «международные студенты», в рамках которой планируется диверсифицировать студенческий контингент, повышать его качество и обеспечивать ему позитивный международный опыт в стенах университета через постоянную заботу и интеграцию в местное сообщество;

– «международные выпускники», в рамках которой необходимо вовлекать национальных и иностранных выпускников в мероприятия по развитию университета, рекрутингу иностранных студентов и формированию университетских фондов (эндаумента) [53].

В процессе стратегического планирования привлечения иностранных студентов, в первую очередь, рекомендуется [54] ответить на следующие вопросы:

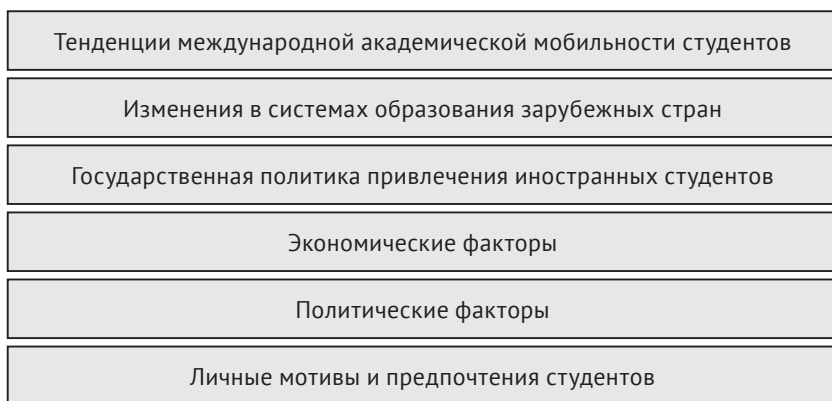
- Почему университет хочет привлекать иностранных студентов?
- На какие программы университет хочет привлекать иностранных студентов?
- Какие программы привлекательны для иностранных студентов?
- Какие программы университета конкурентоспособны на глобальном рынке образовательных услуг?
- Нужно ли фокусироваться на определенных регионах или странах для рекрутинга иностранных студентов?
- Подготовлен ли университет для приема большого количества иностранных студентов и реализации многих англоязычных программ?

Отвечая на эти и другие вопросы, университету необходимо учитывать комплекс внешних и внутренних факторов, которые оказывают существенное влияние на процесс привлечения иностранных студентов. При этом важно найти определенный баланс, который будет учитывать все сложившиеся обстоятельства.

### **Внешние факторы привлечения иностранных студентов**

К наиболее важным внешним факторам, оказывающим влияние на процесс привлечения иностранных студентов в университет, принято относить следующие (рис. 5) [55].

Необходимую информацию о *современных и прогнозируемых тенденциях* международного рынка образовательных услуг университеты могут получить из различных обзоров, докладов, исследований, которые регулярно публикуются как отдельными международными организациями (Всемирный банк, Организация экономического сотрудничества и развития (OECD),



*Рис. 5. Внешние факторы, влияющие на процесс привлечения иностранных студентов в университет*

Институт образования ЮНЕСКО), так и национальными агентствами ведущих стран мира (Британский Совет, Германская служба академических обменов (DAAD), Национальная ассоциация консультантов по международному рекрутингу (NAFSA), Нидерландская организация международного сотрудничества в высшем образовании (NUFFIC) и другие).

Департамент образования и квалификаций Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) издает ежегодный доклад «Взгляд на образование: Индикаторы OECD» (Education at a Glance. OECD Indicators), в котором представлены индикаторы для проведения межстранового анализа в области образования в рамках не только стран OECD, но и «большой двадцатки», куда входит Россия. Индикаторы сгруппированы тематически и дополнены эмпирическими данными и различными способами их интерпретации. Индикатор C4 «Кто обучается за границей и где?» (Who study abroad and where?) содержит исчерпывающий анализ и обширную статистическую информацию по основным вопросам в области международной академической мобильности студентов: движение студентов (из каких стран и куда), факторы, влияющие на выбор региона и страны обучения, стоимость обучения в разных странах, соотношение иностранных студентов на различных уровнях и направлениях обучения и т.д. [2].

Полезным инструментом при анализе основных потоков международной студенческой мобильности является онлайн-карта

данных по странам и регионам, разработанная Институтом статистики ЮНЕСКО (UNESCO Institute for Statistics), на которой можно увидеть подробные данные для каждой страны мира: кто и куда едет учиться из страны; кто хочет получить образование в учебных заведениях государства и т. д. (рис. 6) [5].



Рис. 6. Онлайн-карта данных международной студенческой мобильности Института статистики ЮНЕСКО [5].

Еще одним полезным информационным ресурсом является страница **Экспертного центра Европейских исследований** <http://www.spbstu.ru/international-cooperation/expert-center-international-cooperation/about/>, созданного в рамках государственного задания Международного департамента Министерства образования и науки РФ в Санкт-Петербургском политехническом университете. Целью центра является предоставление российским университетам, ведущим международную образовательную деятельность, обобщенного анализа аналитических и статистических данных, опубликованных преимущественно в зарубежных источниках и ориентированных на описание различных трендов в сфере международного

образования, в частности в сфере науки, образования, инноваций и молодежной политики.

*Изменения и реформы в национальных системах высшего образования разных стран*, с одной стороны, могут способствовать улучшению динамики международной академической мобильности студентов (создание европейского пространства высшего образования, европейской системы зачета кредитов и т.д.), а с другой стороны, уменьшать или переориентировать студенческие потоки за счет большей привлекательности и возможности получения качественного высшего образования на родине. Так, повышение качества высшего образования и рост международной репутации вузов в Китае и Индии способствует не только увеличению количества студентов, выбирающих образование в родной стране, но также и увеличению числа студентов, привлекаемых из-за рубежа [56].

Региональная конвенция о признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах Азии и Тихого океана (Бангкок, 1983 год) и Азиатско-Тихоокеанская региональная конвенция о признании квалификаций в области высшего образования (Токио, 2011 год) способствуют усилению студенческой мобильности внутри региона на всех уровнях обучения. По данным Института статистики ЮНЕСКО, в 2012 году на долю «новых игроков» – Китая, Малайзии, Республики Корея, Сингапура и Новой Зеландии – пришлось около 6 % глобальных мобильных студентов [56]. Практика создания в этих странах филиалов ведущих зарубежных вузов способствует не только удержанию собственных студентов, но и привлечению студентов из других стран региона.

Важным стратегическим фактором для вузов является *национальная образовательная политика государства, направленная на привлечение иностранных студентов* и включающая участие государства в международных, в том числе двусторонних договорах и соглашениях о научно-образовательном сотрудничестве и признании иностранных документов об образовании (квалификаций); наличие национальной стратегии экспорта образовательных услуг; принятие различных инициатив и программ на государственном уровне.

**Австралия** является одним из ведущих государств – экспортеров образовательных услуг на международном рынке, стабильно входя в пятерку стран, наиболее популярных среди иностранных студентов. Высшее образование считается третьим по величине экспортным сектором в экономике страны, принося ежегодный доход в размере 12–16 млрд австралийских долларов [57]. Рассматривая высшее образование в качестве стратегически важного сектора экономики, правительство страны в последние годы приняло ряд мер, способствующих продвижению австралийских вузов на мировом рынке образовательных услуг и привлечению иностранных студентов в страну:

- существенный пересмотр миграционного законодательства для упрощения получения студенческих виз (первый этап реформ начался в 2012 году, дальнейшие изменения вступают в силу во второй половине 2016 года), включающий: уменьшение подклассов студенческих виз (с восьми до двух); введение единой рамки миграционного риска, по которой будут оцениваться все иностранные студенты; существенное сокращение сроков рассмотрения и выдачи виз; введение новых правил выдачи права на работу для иностранных студентов, облегчающих получение рабочих виз после окончания университета (Post-Study Work Visa) и расширяющих возможности трудоустройства во время учебы как для студентов, так и для членов их семей и др. [58];

- принятие в апреле 2016 году Национальной стратегии международного образования – 2025 (National Strategy for International Education 2025), в которой сформулированы новые стратегические цели и задачи, стоящие перед страной в области международного образования, подробно описан комплекс мероприятий и инициатив по их достижению, включая сферу ответственности правительства страны в рамках каждого мероприятия [59];

- разработка Австралийской торговой комиссией при правительстве Австралии маркетинговой стратегии развития международного образования Australian International Education 2025, направленной на расширение экспорта образовательных услуг страны, а также повышение его вклада в национальную экономику и развитие общества [60];

- обсуждение предложения по введению должности министра по международному образованию. В настоящее время вопросами международного образования в той или иной степени занимаются пять отдельных правительственных департаментов и комиссий, поэтому высказывается мнение, что стране необходим единый государственный подход с одним национальным координатором, чтобы сделать Австралию более привлекательной и конкурентоспособной для обучения иностранных студентов [61].

**Германия** является одним из мировых лидеров на международном рынке образовательных услуг, входя в пятерку стран, наиболее популярных среди иностранных студентов. В 2014 году численность иностранных студентов в Германии превысила 300 тыс. человек, показав прирост 7 % по сравнению с предыдущим годом и выведя страну на третье место в мире среди экспортеров образовательных услуг. Согласно прогнозам немецких властей, к 2020 году число учащихся из-за рубежа должно вырасти в Германии до 350 тыс. человек [62]. Выделяя интернационализацию высшего образования в качестве одного из основных национальных приоритетов, правительство Германии рассматривает экспорт образовательных услуг, с одной стороны, как способ привлечения в страну высококвалифицированного человеческого ресурса для обеспечения долгосрочного развития экономики страны, с другой стороны, как фактор развития и процветания глобального человеческого общества. К наиболее важным правительственным программам и инициативам последних лет следует отнести:

- принятие в 2008 году Федеральным правительством Германии Национальной стратегии интернационализации академического и исследовательского сообществ, целью которой является развитие процессов интернационализации образовательной и научно-исследовательской сфер и на реализацию которой направлен комплекс мероприятий: от рекламных и информационных кампаний за рубежом до создания наиболее благоприятных условий для пребывания международных студентов в Германии [63];

- принятие в 2013 году региональными (земельными) и федеральными органами власти совместного программного документа «Стратегия министерств науки по интернационализации высшего образования в Германии», в котором намечены и определены важные области деятельности в сфере интернационализации образования, включая дальнейшее повышение мобильности студентов, в том числе немецких [64];

- принятие на правительственном уровне в 2014 году решения о бесплатном обучении на программах бакалавриата во всех немецких вузах как для местных, так и для иностранных студентов [65];

- вступление в 2012 году в силу Закона о реализации директивы Европейского союза о высококвалифицированных кадрах (Голубая карта ЕС), который внес соответствующие поправки в закон пребывания в Германии, облегчающие возможности трудоустройства и иммиграции, в том числе и для иностранных выпускников немецких вузов [66].

Важным элементом национальной политики является наличие в стране собственных крупных национальных организаций



и фондов («национальных научно-образовательных операторов»), активно занимающихся продвижением за рубежом национального высшего образования, в том числе через сеть зарубежных представительств и информационных центров по всему миру и др.

Крупнейшей организацией Германии, занимающейся продвижением национального высшего образования за рубежом, является **Германская служба академических обменов** (DAAD), которая имеет 14 зарубежных представительств и 51 информационный центр по всему миру. Бюджет DAAD составляет около 250 млн евро в год. Организация руководит распределением около 50 тыс. стипендий, 60% которых получают иностранные граждане. DAAD предлагает стипендиальные программы для различных целевых групп: иностранных студентов, докторантов и исследователей, которые финансируются совместно национальными министерствами – Федеральным министерством иностранных дел, Федеральным министерством образования и науки, Федеральным министерством экономического сотрудничества и развития, а также Европейским союзом и отдельными компаниями и организациями. DAAD реализует более 200 различных программ по нескольким основным направлениям: выделение стипендий для иностранцев и немцев, продвижение положительного имиджа немецкого образования за рубежом, поддержание интереса к изучению немецкого языка, культуры и истории, а также сотрудничество в области образования с развивающимися странами. Среди ключевых целей деятельности DAAD можно выделить привлечение в Германию представителей интеллектуальной элиты других государств, расширение возможностей обучения и работы для представителей немецкой студенческой и академической элиты, повышение качества немецкого образования путем его интернационализации. Партнерами DAAD являются более 230 вузов и более 100 студенческих коллективов [67].

**Агентство Campus France** (Франция), сменившее в 2007 году организацию Edu France, имеет 100 представительств в 75 странах. Основная особенность созданной структуры по продвижению французского образования за рубежом заключается в ее централизованности: теперь французские вузы принимают заявки от иностранных кандидатов только после регистрации на сайте Campus France; обязательной для них также является процедура прохождения интервью в офисе организации. Предполагается, что использование такой схемы – в интересах как абитуриентов и студентов, так и французских университетов, и правительства. Она ускоряет процедуру рассмотрения досье

абитуриента в вузе, позволяет кандидату следить за продвижением своего досье, упрощает для французской стороны оценку эффективности усилий по продвижению национального образования, а также позволяет отслеживать траекторию академического и карьерного роста иностранного студента [68].

Обучение иностранных студентов часто регулируется в рамках заключения *межправительственных соглашений* в сфере образования между отдельными странами. При этом ведущие страны – экспортеры образовательных услуг, как правило, выступают в качестве стран-доноров, принимая на себя всю или большую часть финансового обеспечения приема иностранных студентов из других, в первую очередь развивающихся, стран. В данном случае предоставление образовательных услуг иностранным гражданам рассматривается как инструмент «мягкой силы» государства, усиливающей его влияние на международной арене.

Подготовка национальных кадров для зарубежных стран, и прежде всего для государств – участников СНГ, рассматривается в качестве важного направления внешней политики Российской Федерации, основной целью которого является реализация геополитических и социально-экономических интересов России, полноценное и полноправное участие в глобальном процессе развития образования, обеспечение высокого качества подготовки и конкурентоспособности выпускников российских образовательных учреждений на мировом рынке образования и труда [36].

Договорно-правовая база современного российско-китайского сотрудничества в области образования основывается на следующих межправительственных соглашениях: о культурном сотрудничестве от 18 декабря 1992 года, о взаимном признании и эквивалентности документов об образовании и ученых степенях от 26 июня 1995 года, об изучении русского языка в Китае и китайского в России от 3 ноября 2005 года, а также соглашении между Министерством образования и науки РФ и Министерством образования Китая о сотрудничестве в области образования от 9 ноября 2006 года. Кроме этого, рабочими документами являются протоколы ежегодных заседаний межправительственной Российско-Китайской подкомиссии по сотрудничеству в области образования.

В рамках Подкомиссии по сотрудничеству в области образования, функционирующей с 2001 года, действует Рабочая группа по вопросам взаимодействия в изучении и преподавании русского и китайского языков, развития двусторонних академических обменов и научно-сотрудничества вузов, основным содержанием деятельности которой является мониторинг двустороннего сотрудничества в области образования, практическая разработка рекомендаций для указанной подкомиссии и вузов. С Китаем была достигнута договоренность о разработке межведомственного меморандума о поддержании деятельности центров русского языка в Китае и институтов и классов Конфуция в России.

В соответствии с планом приема по Китаю в 2014/2015 учебном году была установлена квота в размере 804 человек, фактический прием составил 1056 человек. Квота для приема на обучение граждан КНР в 2015/2016 учебном году была установлена в размере 1000 человек, в рамках которой мог быть увеличен лимит для победителей олимпиады «Время учиться в России!» [69].

На сегодня Россия и Китай договорились о создании совместного Университета Московского государственного университета и Пекинского политехнического университета, первого российско-китайского Института искусств, институтов путей сообщения в России и Китае на базе Санкт-Петербургского университета путей сообщения и Пекинского транспортного университета, Центра изучения России при Народном университете Китая в г. Пекине, поддержке Совместного центра русского языка для китайских студентов, созданного в Дальневосточном федеральном университете и ряде других совместных инициатив в сфере научно-образовательного сотрудничества [21, 70].

Возможности экспорта российского образования существенно ограничиваются отсутствием в стране полноценного национального оператора, способного оказывать разностороннюю поддержку российским организациям в продвижении своих научно-образовательных услуг за рубежом. В настоящее время ряд функций возложен на Россотрудничество, которое, в соответствии с [39], рассматривается в качестве основного государственного института в сфере продвижения и закрепления позиций российского образования и русского языка за рубежом. Более подробно деятельность Россотрудничества описана в пункте 2.2. «Государственная политика привлечения иностранных студентов» руководства.

Российским вузам, стремящимся к полноправному выходу на международную научно-образовательную арену, необходимо всесторонне использовать ресурсы и возможности Россотрудничества, в том числе в рамках заключаемых соглашений о сотрудничестве, активно участвуя в организуемых Агентством мероприятиях и инициативах в России и за рубежом, совместно вырабатывая национальную стратегию продвижения российской высшей школы в международном образовательном пространстве.

Четвертым важным фактором внешней среды является *развитие экономики* на региональном, национальном и глобальном уровнях. Экономический подъем или спад в отдельных странах оказывает влияние как на динамику и изменение приоритетов исходящей и входящей студенческой мобильности, так и на стратегии вузов, которые во многом зависят от государственного финансирования. Эксперты отмечают прямую корреляцию между ростом или падением валового внутреннего продукта (ВВП) страны и ее позицией на международном рынке образовательных услуг [10]. Бурный экономический рост последних лет в странах БРИКС, Вьетнаме, Малайзии и ряде других стран явился катализатором роста международной студенческой мобильности. Экономический кризис в США и странах Западной Европы в конце 2000-х годов, текущий финансовый кризис в Китае и экономический кризис в России оказывают существенное влияние на государственную политику поддержки системы высшего образования, заставляя вузы активно искать новые источники финансирования своей деятельности, в том числе и за счет активного привлечения иностранных студентов.

Особое внимание при разработке стратегии привлечения иностранных студентов рекомендуется обращать на следующие экономические факторы:

- рост среднего класса в стране, готового оплачивать обучение своих детей за рубежом (Китай, Индия, Вьетнам, Индонезия);
- национальные программы отдельных стран, финансирующие обучение своих граждан за границей по определенным уровням и направлениям обучения (Саудовская Аравия, Вьетнам, Бразилия, Малайзия, Иран);

- национальные программы своей страны, направленные на привлечение иностранных студентов (Россия, Австралия, страны Западной Европы, Китай, Турция).

Современная экономическая ситуация в Российской Федерации открывает определенные перспективы для повышения числа иностранных обучающихся, в первую очередь в связи с девальвацией рубля и, соответственно, более привлекательной и доступной стоимостью обучения и проживания в России по сравнению с другими странами. Одновременно финансовая поддержка ведущих вузов страны в рамках отдельных государственных программ и инициатив позволяет университетам разрабатывать собственные финансовые инструменты для привлечения иностранных студентов в виде различных стипендий и грантов.

В рамках Проекта 5–100 многие университеты-участники учредили специальные академические стипендии для иностранных студентов (преимущественно магистрантов и аспирантов).

**Казанский федеральный университет (КФУ)** с 2014 года реализует собственную *грантовую программу* для иностранных студентов и аспирантов. Данная программа дает возможность иностранным гражданам на конкурсной основе получить грант на обучение в КФУ по программам магистратуры и аспирантуры по приоритетным направлениям университета, а также покрывает расходы на проезд, проживание и др. В 2014/2015 учебном году 25 аспирантов и 47 студентов КФУ из числа иностранных граждан получили грантовую поддержку, в 2015/2016 учебном году – 16 аспирантов и 32 магистранта [71].

**Санкт-Петербургский политехнический университет (СПбПУ)** в рамках своей программы повышения конкурентоспособности выдал гранты 32 иностранным студентам для прохождения обучения по программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры и международным программам на английском языке. Кроме того, 34 иностранных студента получили поддержку для обучения по семестровым программам обмена и для участия в летних школах СПбПУ [72].

Значительное влияние на стратегию привлечения иностранных студентов оказывает *политическая ситуация* в мире, а также политические отношения между отдельными странами. Например, ужесточение визового режима странами – ведущими экспортёрами образовательных услуг (США, Великобритания) после событий 11 сентября 2001 года для представителей отдельных стран вызвало существенное сокращение числа студентов из стран

Ближнего Востока. С другой стороны, возобновление в 2014 году дипломатических отношений между США и Кубой (прерванных в 1961 году), по всей видимости, будет способствовать росту числа кубинских студентов в американских университетах.

В связи с ужесточением визовой политики США в отношении граждан ближневосточных государств после терактов 11 сентября 2001 года в Юго-Восточной Азии наблюдается рост студентов из арабских стран. Так, в 2012 году иранцы составляли 21,44 % из 61 тыс. иностранных студентов филиппинских вузов. Малайзийские вузы тоже стали целенаправленно работать с ближневосточной аудиторией в поисках абитуриентов [73].

Лидерство Китая на международном рынке образовательных услуг как страны – поставщика иностранных студентов, так и «новой» региональной страны – лидера по привлечению студентов из-за рубежа, во многом обусловлено общей политикой открытости и научно-технической модернизации страны, курс на которые был взят еще в конце 90-х годов XX века. Признав образование стратегически важным для социально-экономического развития страны, китайское правительство выработало в области образования курс: «В развитии образования – лицом к модернизации, внешнему миру, будущему» [74].

Пожалуй, самым важным из внешних факторов является личные мотивы и предпочтения студентов (и их семей) по выбору места обучения за рубежом (регион, страна, город, вуз). Зарубежными исследователями достаточно регулярно проводятся исследования, связанные с изучением факторов, влияющих на выбор иностранными абитуриентами места для получения высшего образования [75–77]. В центре опросов, как правило, находятся потенциальные абитуриенты из стран Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, представляющие наиболее активную и быстрорастущую часть международного рынка образовательных услуг.

К основным побудительным мотивам выбора *обучения за рубежом* можно отнести следующие:

- недоступность или сложность доступа к программам высшего образования в собственной стране;
- низкий уровень признания национальных дипломов на внутреннем и международном рынках труда;

- возможность трудоустройства в стране обучения после получения диплома о высшем образовании;
- пример родителей, родственников, друзей, получивших образование за рубежом;
- культурные, экономические, исторические, языковые, религиозные и другие связи с другой страной, городом;
- демографический, экономический и политический климат в стране проживания и ряд других.

*При выборе страны* абитуриенты в первую очередь оценивают:

- доступность информации об образовании;
- экономическое развитие страны;
- качество и репутацию образования в стране (в том числе по данным международных рейтингов);
- взаимное признание дипломов/квалификаций между странами;
- отношение в стране к иностранным студентам;
- распространенность языка, на котором будет получаться образование;
- стоимость обучения и проживания;
- простоту процедур получения визы;
- возможность трудоустройства во время учебы и после получения диплома и ряд других.

В последнее время особую значимость стал приобретать такой фактор, как уровень благоприятности окружающей среды (environmental factor). При этом значение имеет не только климат и другие природные условия, но и комфортабельность, безопасность проживания и терпимость к представителям других рас, вероисповеданий и культур.

По результатам опроса 160 тыс. иностранных студентов и родителей, который провел в 2012 году Британский Совет, безопасность среды обитания занимает пятую строчку в списке 16 факторов, влияющих на выбор страны обучения, тогда как несколько лет назад этот фактор находился в самом конце списка. Такие изменения связаны с участвовавшими в последнее время инцидентами в отдельных странах, в центре которых оказываются иностранные студенты. Так, нападение на индийских студентов в Мельбурне в 2009 году привело к тому, что за последующие три года в Австралии численность студентов из этой

страны сократилась почти в три раза (с 121 тыс. до 48 тыс. человек), принесся значительный экономический ущерб системе образования, оцениваемый экспертами в 2 млрд австралийских долларов [78]. Рост студентов из Индии стал наблюдаться только с 2013 году в результате принятия ряда решений на национальном уровне и уровне штатов, а также постоянного повышения мер безопасности на территориях университетских кампусов в Австралии.

Отечественным университетам необходимо понимать *причины выбора иностранными студентами России* в качестве места для получения высшего образования. Опросы иностранных студентов, обучающихся в российских вузах, проводятся, к сожалению, не так часто, поэтому при анализе данного вопроса в большей степени приходится опираться на статистические данные, которые показывают текущую картину и динамику последних лет, но не дают оценку глубинным процессам, влияющим на принятие решений иностранными абитуриентами. Одно из последних масштабных социологических исследований по формированию контингента иностранных учащихся в российских вузах, материалы которого доступны для анализа, проводилось в 2012 году [23].

Особенно важно изучать мнение студентов из стран СНГ и Балтии, которые продолжают составлять значительное большинство от всего числа иностранцев, обучающихся в российских вузах. При этом в общей численности студентов – граждан этих стран, обучающихся за рубежом (205 817 человек), 44 % или практически каждый второй едет на учебу в Россию [5].

Несомненный интерес представляют опубликованные материалы проекта «Учебная миграция из стран СНГ и Балтии: потенциал и перспективы для России», выполнявшегося в 2008–2011 годах экспертами фонда «Новая Евразия» при активном участии ряда ведущих российских вузов. Проект был направлен на повышение эффективности миграционной политики России в сфере учебной миграции, а также в деле продвижения российских образовательных услуг на зарубежных рынках. В рамках проекта решались следующие задачи:

– изучение тенденций учебной миграции из стран СНГ и Балтии в Россию, сложившихся за время обретения государствами независимости



(1990–2011), в том числе динамики миграции, географии исхода студентов, их этнической и социальной структур;

- определение и обоснование значимых взаимных эффектов учебной миграции для России и ее отдельных регионов и вузов (принимающей стороны), а также для стран СНГ и Балтии как стран-доноров;

- изучение особенностей территориального распределения студентов из стран СНГ и Балтии, мотивов и наиболее распространенных способов поступления иностранных студентов в российские вузы, роли русского языка в формировании потоков учебных мигрантов из стран СНГ и Балтии в Россию;

- определение ключевых проблем социально-экономической и социокультурной адаптации студентов из стран СНГ и Балтии в России, а также проблем вузов, которые возникают в связи с обучением иностранных студентов и требуют приоритетного решения как на местном, так и на государственном уровне и ряд других.

В ходе исследования, помимо прочего, был проведен опрос студентов, абитуриентов и экспертов в 11 городах России: Волгограде, Воронеже, Екатеринбурге, Москве, Новосибирске, Омске, Оренбурге, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Ставрополе, Тюмени.

Среди основных факторов, влияющих на приезд граждан стран СНГ и Балтии на учебу в Россию, были выделены следующие:

- более высокое качество образования по ряду специальностей в российских вузах по сравнению с «домашними» вузами;

- направление в Россию национальными министерствами образования;

- более высокий (сложный) конкурс при поступлении в вуз на родине и, соответственно, более низкий (доступный) в России;

- более низкая стоимость высшего образования, чем на родине и в других странах;

- отсутствие на родине программ обучения по интересующей профессии (специальности), особенно тесно связанной с Россией (ее политикой, экономикой, историей, культурой и т.д.);

- наличие родственников, знакомых в России, а также планы переезда семьи в страну [79, 80].

К основным критериям выбора иностранными студентами образовательного учреждения можно отнести:

- известность и популярность вуза среди студентов (полная и доступная информация; образовательные, исторические, стратегические связи между партнерскими вузами; языковые и религиозные связи; активная маркетинговая или рекрутинговая политика вуза);

- высокое качество и репутация вуза, его образовательной и исследовательской деятельности (подтвержденные позициями в международных рейтингах);
- признание степеней и квалификаций между выбранным вузом и страной происхождения; признание получаемых степени/квалификации на международном и национальном рынке труда;
- стоимость обучения в вузе (стоимость программы обучения и проживания, предоставляемые стипендии, возможность получения дополнительной финансовой помощи и др.);
- управленческие и административные процедуры в вузе (государственное или частное учреждение, уровень академических свобод, время оформления документов, удовлетворенность качеством связи и общения с сотрудниками вуза);
- уровень безопасности в вузе/в общежитии (криминальная обстановка, уровень дискриминации по политическим, религиозным и другим мотивам);
- уровень интернационализации вуза (число иностранных студентов и сотрудников, разнообразие и доступность международных программ);
- условия обучения, проживания и работы в вузе (окружение, учебные аудитории, библиотека, возможность работать в кампусе во время и после учебы, качество связи и коммуникаций, исследовательская инфраструктура и т.д.);
- социальные и географические связи (друзья/родственники, обучающиеся в вузе, проживающие в городе) [81].

Следует учитывать, что важность и влияние указанных факторов может меняться в зависимости от национальности иностранного студента, а также выбираемого уровня обучения (бакалавриат, магистратура, аспирантура, краткосрочные программы обучения).

Таким образом, внешнее влияние на привлечение иностранных студентов в университет представляет собой целый комплекс сложных, взаимосвязанных между собой и не всегда легко прогнозируемых факторов. Их тщательное изучение и оценка имеют большое значение для разработки эффективной стратегии (политики) экспорта образовательных услуг.

### **Внутренние (институциональные) факторы привлечения иностранных студентов**

К основным внутренним факторам (параметрам институционального дизайна), которые находят отражение в стратегии (политике) привлечения иностранных студентов и влияют на ее конфигурацию, относятся [55] (рис. 7):

Тип вуза
Миссия, стратегия вуза
Цели привлечения иностранных студентов
Приоритеты целевых групп иностранных студентов
Финансовые ресурсы и программы поддержки
Подготовленность персонала
Организационно-структурная конфигурация привлечения

*Рис. 7. Внутренние факторы, влияющие на процесс привлечения иностранных студентов в университет*

*Институциональный тип вуза* является важным фактором при выборе стратегии и разработке плана мероприятий по привлечению иностранных студентов, поскольку оказывает существенное влияние на уровень интернационализации вуза, спектр преподаваемых дисциплин, уровень развития и направления исследовательской деятельности, предлагаемые уровни обучения, функциональные приоритеты персонала, целевые группы студентов (уровень подготовки, география привлечения, критерии отбора абитуриентов) и др.

В Китае в результате проведенных реформ выделены четыре группы вузов: исследовательские университеты; университеты, в равной степени осуществляющие исследовательскую и образовательную деятельность;

региональные вузы, преимущественно сфокусированные на образовательной деятельности и в очень незначительной степени проводящие исследования, и специализированные школы профессионального образования [82]. Соответственно, наибольшее число иностранных студентов сосредоточено в университетах первой и второй группы.

В Государственной программе РФ «Развитие образования на 2013–2020 гг.» поставлена приоритетная задача по качественной, количественной и территориальной оптимизации сети высших учебных заведений, в результате которой в России сформируются группы вузов, имеющие специфические миссии и задачи:

- исследовательские вузы мирового класса, обеспечивающие лидерство России в фундаментальной и прикладной науке, включенные в систему коммерциализации знаний и технологий;
- отраслевые лидеры, включенные в процессы технологической и кадровой модернизации различных отраслей российской экономики;
- группа вузов гуманитарной и социальной направленности, включая вузы, готовящие педагогов;
- университеты, ведущие массовую подготовку бакалавров (в том числе прикладных бакалавров) и специалистов для массовых сегментов региональных рынков труда;
- центры заочного (дистанционного) образования [32].

Очевидно, что и стратегии привлечения иностранных студентов университетов, относящихся к разным группам, могут и будут существенно различаться. Так, ведущие российские вузы, в том числе университеты – участники Проекта 5–100, относящиеся к первой группе и стремящиеся к выходу на международную арену в качестве глобальных лидеров, ставят перед собой следующие задачи в области привлечения иностранных студентов:

- разработка собственных образовательных стандартов;
- реализация широкого спектра программ на английском языке;
- высокие требования к поступающим, в том числе иностранным студентам;

- значимая доля иностранных магистрантов и аспирантов, а также иностранных сотрудников – ученых с мировым именем, принимающих участие в научно-образовательном процессе;
- участие в международных образовательных сетях и научных мегапроектах;
- активная международная двусторонняя мобильность сотрудников и студентов, т.е. все то, что и определяет университет мирового уровня.

Для других типов вузов актуальнее ориентироваться на такие приоритеты, как:

- выбор отдельных регионов или стран привлечения, в которых вуз уже завоевал определенную репутацию;
- изучение приоритетов и потребностей территорий, связанных с образовательной экспансией вуза в приграничные страны;
- вывод на образовательный рынок отдельных академических программ/направлений, которые наиболее востребованы на региональных рынках труда или имеют уникальную составляющую;
- акцент на отдельных направлениях международного сотрудничества с учетом экономической целесообразности (например, развитие программ краткосрочной студенческой мобильности, расширение сотрудничества с зарубежными вузами конкретного региона, привлечение иностранных студентов на отдельные формы обучения (например, бакалавриат) и т.д.) [30].

Основные цели организации процесса привлечения иностранных студентов в российские университеты рассмотрены в предыдущем пункте 3.1. «Цели и задачи создания и внедрения университетом системы привлечения иностранных студентов». Именно с их четкого формулирования и необходимо начинать стратегическое планирование деятельности в каждом конкретном вузе.

Определение *целевых групп*, на которые направлена деятельность по привлечению иностранных студентов, а также их специфических приоритетов (зон интереса), важно для понимания и правильной организации маркетинговых мероприятий,

избираемых методов воздействия, но самое главное – для формулирования оптимального академического предложения, с которым вуз выходит на международный рынок к этим целевым группам.

Основными целевыми группами иностранных студентов для российских университетов являются:

1. Иностранные граждане – абитуриенты, поступающие на основные образовательные программы первого (полешкольного) уровня высшего образования (бакалавриат, специалитет).
2. Иностранные граждане – абитуриенты, поступающие на подготовительные программы для дальнейшего обучения на программах высшего образования.
3. Иностранные граждане, поступающие на основные образовательные программы магистратуры.
4. Иностранные граждане, поступающие на основные образовательные программы подготовки кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура).
5. Иностранные граждане – студенты зарубежных вузов, планирующие участие в краткосрочных программах других зарубежных вузов (в том числе российских).

На выбор рынка абитуриентов **Томского политехнического университета (ТПУ)** накладывают отпечаток особенности географического положения Томска, демографические тенденции в России и мире, изменения в структуре экономики стран, являющихся традиционными поставщиками абитуриентов в ТПУ, а также стремление университета перейти к магистерско-аспирантскому типу. Университет планирует привлечь до 75 % контингента абитуриентов из числа выпускников российских школ со средним баллом ЕГЭ не ниже 85,15 % – из стран СНГ и 10 % – из стран дальнего зарубежья, преимущественно из Азиатско-Тихоокеанского региона с неудовлетворенным спросом на качественные образовательные услуги и стран Европы, где расположены университеты-партнеры, в рамках реализации магистерских программ уровня «двойной диплом» [83].

В качестве одной из перспективных целевых групп для российских университетов можно рассматривать, например, студентов из Германии в связи с принятой в 2013 году новой стратегией интернационализации немецких вузов. Согласно этой

стратегии к моменту выпуска из вуза каждый второй студент должен получить опыт обучения за рубежом, а каждый третий – проучиться за границей хотя бы 3 месяца и/или набрать за это время как минимум 15 кредитов ECTS [64].

Существующая и необходимая *ресурсная база* университета, в первую очередь финансовая и кадровая, также требует серьезной аналитики при разработке стратегии привлечения иностранных студентов. Следует понимать, что на первоначальном этапе данный процесс требует значительных финансовых вложений: участие в образовательных выставках и ярмарках, подготовка и продвижение информации о вузе, разработка образовательных продуктов (особенно на иностранных языках), создание необходимой инфраструктуры и т.д. Руководство вуза должно оценить объем средств, которые оно готово вложить в развитие этого направления деятельности. Также рекомендуется расставить четкие приоритеты значимости присутствия иностранных студентов в вузе: репутационная составляющая или важный источник финансовых поступлений в бюджет вуза (известно, что две трети иностранцев обучаются в российских вузах на контрактной основе). Тогда, в соответствии со сделанным выбором, можно изыскивать и разрабатывать финансово-экономические механизмы и инструменты привлечения и удержания иностранных студентов (подробнее см. пункт 5.5. «Источники и механизмы финансирования привлечения иностранных студентов»).

Что касается человеческих ресурсов, то рекомендуется в первую очередь оценить потенциал *академического персонала* вуза, который является создателем образовательных продуктов и услуг, предлагаемых вузом для иностранных потребителей, а также уровень квалификации *административных сотрудников*, непосредственно задействованных в процессе привлечения и приема иностранных студентов. Для эффективного вовлечения сотрудников университета в эти процессы необходимо использовать такие инструменты кадровой политики, как мотивация, оценка и развитие персонала.

*Структурное оформление* процесса привлечения иностранных студентов – важная часть разрабатываемой стратегии (политики). Организационно-структурная конфигурация системы привлечения и приема иностранных студентов в разных университетах

может варьировать от одного департамента до нескольких служб в зависимости от величины университета, заявленных целей и задач привлечения иностранных студентов, имеющихся ресурсов и прочих параметров. Руководство университета должно принять решение о соответствии существующей конфигурации поставленным целям или о проведении необходимых структурных изменений, реорганизации, создании новых служб и т. д. Необходимо оценить направления и формы взаимодействия всех академических и административных подразделений вуза, вовлеченных в процесс, эффективность сотрудничества, проблемы коммуникации, скорость принятия решения на разных уровнях и другие вопросы, которые оказывают существенное влияние на качество приема и обучения иностранных студентов в университете [84]. Данные вопросы подробнее рассмотрены в пункте 5.2 «Формы организации системы привлечения иностранных студентов в университете».

Чтобы максимально полно учесть все внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на процесс привлечения иностранных студентов, университеты могут использовать известную и широко распространенную технологию SWOT-анализа, разрабатывая матрицу сильных и слабых сторон организации, а также существующие во внешней среде возможности и угрозы для осуществления деятельности [85]. В качестве полезного инструмента может рассматриваться проведение экспертных опросов среди ключевых административных и академических сотрудников университета, задействованных в процессе привлечения, отбора и обучения иностранных студентов, а также диагностика проблемного поля университета.

При разработке стратегии (политики) привлечения иностранных студентов университет обязательно должен оценивать преимущества своего академического предложения, изучая конкурентов из ближнего (город/регион) или более дальнего окружения (столичные вузы и вузы из других регионов страны).

Если рассматривать стратегическое планирование процесса привлечения иностранных студентов в университет с позиций проектного менеджмента, то он, как любой самостоятельный проект, всегда ограничен бюджетом, сроками реализации, количеством задействованных сотрудников, возможностью привлечения внешних партнеров, возможностями



мобильности, доступностью необходимой информации и прочими параметрами.

В конечном итоге разработанная стратегия (политика) привлечения иностранных студентов должна представлять собой **документ**, дающий ответ на главный вопрос: «Сколько иностранных студентов будет обучаться в университете?», который должен быть выражен в конкретных показателях, характеризующих степень достижения заявленных целей и задач, с учетом всех вышеупомянутых внешних и внутренних факторов. Запланированные показатели позволят:

- организовать регулярный мониторинг достижения поставленных целей;
- определить приоритеты и необходимые действия;
- создать эффективную систему мотивации;
- распределить ответственность между отдельными подразделениями и сотрудниками;
- выявлять области, требующие оперативного вмешательства;
- обоснованно распределять ресурсы [86].

### 3.3. Создание системы привлечения иностранных студентов в университете: основные шаги

При создании и совершенствовании системы привлечения иностранных студентов в университете рекомендуется следующая последовательность действий (шагов) (рис. 8):

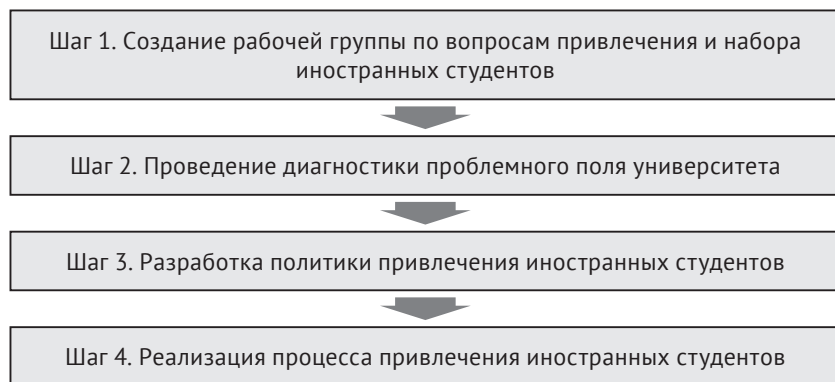


Рис. 8. Основные этапы создания системы привлечения иностранных студентов

*Шаг 1. Создание рабочей группы по вопросам привлечения и набора иностранных студентов.*

Состав рабочей группы определяется непосредственно каждым университетом и должен включать специалистов разного уровня, в той или иной степени вовлеченных в процесс привлечения и набора иностранных студентов, например:

- проректор по международным связям;
- руководитель международного отдела;
- сотрудники, непосредственно отвечающие за вопросы привлечения иностранных студентов;
- сотрудники проектного офиса, учебно-методической, юридической и маркетинговых служб университета;
- представители основных учебно-научных подразделений (институтов/факультетов).

В задачи рабочей группы должны входить оценка текущего состояния университета и его ресурсного потенциала для привлечения иностранных студентов; разработка стратегии (политики) привлечения иностранных студентов; согласование совместных планов, распределение ресурсов и сферы ответственности за отдельные задачи и мероприятия привлечения иностранных студентов. Участие в рабочей группе представителей различных подразделений университета позволяет оценить и скорректировать организацию взаимодействия системы привлечения иностранных студентов с другими системами и организационными структурами университета.

Состав рабочей группы и ее задачи должны быть утверждены соответствующим распоряжением по университету.

*Шаг 2. Проведение диагностики проблемного поля университета по созданию и внедрению системы привлечения иностранных студентов.*

Диагностика проблемного поля проводится с целью анализа существующего потенциала университета для привлечения иностранных студентов, оценки конкурентоспособности образовательных программ и услуг, выявления точек роста и направлений развития в сфере привлечения иностранных студентов.

Оценку текущей ситуации в университете и выработку рекомендаций для совершенствования деятельности по привлечению иностранных студентов предлагается проводить на основе

количественных и качественных бенчмаркингových критериев, многие из которых используются в качестве целевых показателей (индикаторов) при оценке уровня интернационализации вуза в рамках международных и национальных рейтингов, мониторингов, самообследований, отчетов:

- количество (доля) иностранных студентов в университете в целом и по уровням обучения (бакалавры, магистры, аспиранты);
- страны прибытия иностранных студентов (количество стран, география);
- стратегия (политика) привлечения иностранных студентов;
- документы, регламентирующие деятельность по привлечению и набору иностранных студентов;
- образовательные программы на иностранном языке (количество, спектр);
- совместные образовательные программы, программы двух дипломов с зарубежными партнерами (количество, спектр);
- программы академической мобильности с зарубежными партнерами (количество входящих и исходящих студентов, соглашения о студенческой мобильности, участие в университетских ассоциациях, сетях, проектах по студенческой мобильности);
- довузовская подготовка иностранных обучающихся, летние школы и другие дополнительные образовательные программы (количество программ, число иностранных участников, меры по развитию);
- стипендиальные программы для иностранных студентов (количество, целевые группы, спектр национальных/институциональных программ);
- сотрудничество с рекрутинговыми компаниями (количество соглашений, мероприятия, количество привлеченных иностранных студентов);
- участие в международных образовательных выставках (статистика, география, описание);
- наличие рекламно-информационных материалов для иностранных студентов, в том числе на сайте вуза;
- подразделение по привлечению иностранных студентов (структура, число сотрудников, направления деятельности);

- наличие координаторов международной деятельности (приема иностранных студентов) в структурных подразделениях (на программах);
- сервисы по адаптации иностранных студентов (количество, разнообразие сервисов, структурное подразделение);
- ассоциация выпускников (наличие, ответственное подразделение, вклад в привлечение иностранных студентов);
- университетские кампусы, филиалы за рубежом (количество студентов; количество программ).

В качестве источников информации могут быть использованы стратегические, нормативные и отчетные документы университета, а также результаты анализа проведенного анкетирования выбранных фокус-групп (сотрудники и иностранные студенты). Экспертный опрос (анкетирование) значительного количества (не менее 20 человек) ключевых сотрудников из разных подразделений, включая членов рабочей группы, позволяет:

- получить объективную картину текущего состояния дел по привлечению иностранных студентов в университете;
- оценить имеющийся ресурсный потенциал и конкурентные преимущества вуза;
- определить, какие формы и направления деятельности по привлечению иностранных студентов наиболее/наименее активно развиваются в университете;
- выявить круг проблем, возникающих в процессе привлечения иностранных студентов, в том числе и при взаимодействии отдельных подразделений;
- получить определенный набор предложений по улучшению деятельности.

Одновременно с проведением экспертного опроса рекомендуется провести *анкетирование иностранных студентов*, обучающихся в вузе (желательное соотношение бюджетных и контрактных студентов 1:2), которое позволяет определить:

- мотивы выбора конкретного университета в качестве места учебы;
- основные источники информации, которые использовали иностранные студенты при выборе вуза;
- основные российские университеты-конкуренты, которые

- рассматривались иностранным студентом в качестве альтернативного места обучения;
- уровень сервисов, предлагаемых университетом для иностранных студентов, пожелания по их улучшению;
- основные трудности, с которыми сталкиваются иностранные студенты в начале обучения в университете;
- общий уровень удовлетворенности иностранного студента выбором вуза.

Анализ также позволяет выявить особенности мотива выбора, возникающих проблем, степени удовлетворенности в разных целевых группах иностранных студентов (по формам и уровням обучения, регионам/странам прибытия и т. д.).

*Шаг 3. Разработка стратегии/политики привлечения иностранных студентов.*

По результатам проведения диагностики проблемного поля и анализа полученной информации, в качестве одного из первоочередных шагов по созданию/совершенствованию системы привлечения иностранных студентов рекомендуется разработка и утверждение в университете соответствующего документа – стратегии/политики привлечения иностранных студентов (далее – Политика). Данный документ должен разрабатываться в соответствии с приоритетами развития университета, которые определены в его стратегических документах, таких, например, как Программа развития, Стратегия развития, Программа повышения конкурентоспособности, и быть направлен на достижение целевых показателей развития вуза.

В Политике должны быть отражены основные цели, принципы и ключевые направления деятельности по привлечению иностранных студентов в университет, комплекс задач, способствующий достижению поставленных целей, целевые группы иностранных студентов, на привлечении которых фокусируется вуз, а также ключевые показатели деятельности, которые характеризуют уровень достижения поставленных целей.

Политика может быть разработана на срок от трех до пяти лет и предусматривать возможность внесения ежегодных корректив в виде утвержденного ежегодного плана мероприятий по привлечению иностранных студентов, в соответствии с выполнением запланированных показателей или изменениями,

происходящими во внешней и внутренней среде университета. Структура Политики привлечения иностранных студентов может выглядеть следующим образом:

1. Цели университета (с какой целью/целями университет привлекает иностранных студентов).
2. Принципы осуществления деятельности по привлечению иностранных студентов.
3. Основные целевые группы иностранных студентов (краткое описание и обоснование по регионам прибытия/странам, формам, уровням и направлениям обучения).
4. Ключевые показатели деятельности, характеризующие степень достижения целей, например:
  - доля иностранных студентов;
  - доля доходов от обучения иностранных граждан и др.
5. Основные задачи, раскрывающие пути реализации заявленных целей, например:
  - совершенствование системы управления процессом привлечения, набора, приема и обучения иностранных граждан;
  - развитие сервисов для иностранных студентов и др.

Подготовка документа должна осуществляться членами рабочей группы, состоящей из ключевых сотрудников подразделений, вовлеченных в процесс привлечения иностранных студентов. При разработке Политики рабочая группа может опираться на предложенные решения, методы и лучшие практики, содержащиеся в данном руководстве.

#### *Шаг 4. Реализация процесса привлечения иностранных студентов.*

Можно считать, что на основе успешно выполненных предыдущих трех шагов в университете положено начало формированию целостной системы привлечения иностранных студентов. На следующем этапе можно запускать реализацию процесса привлечения иностранных студентов как в пилотном режиме, так и на постоянной основе. Об этом подробнее написано в пункте 5.1 «Направления работы университетской системы привлечения иностранных студентов».

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ  
И ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ  
ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ**





## 4 РАЗДЕЛ

### **ЛОКАЛЬНАЯ НОРМАТИВНАЯ БАЗА СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В УНИВЕРСИТЕТЕ**

#### **4.1. Разработка локальных нормативных актов**

Успешное функционирование системы привлечения иностранных студентов как совокупности взаимосвязанных элементов (процессов, организационных структур, форм и методов управления) деятельности университета по расширению контингента иностранных учащихся предполагает наличие в университете нормативной и регламентирующей базы, охватывающей все стороны и элементы системы, которая должна дополнять существующие государственные (национальные) нормативные и правовые акты, регулирующие процессы экспорта образовательных услуг, рассмотренные в пункте 2.3. «Нормативная и регламентирующая база экспорта образовательных услуг» настоящего руководства.

*Институциональная нормативная и регламентирующая база призвана реализовать заложенные в национальных нормативных и правовых актах возможности, конкретизировать практические вопросы реализации и облегчить внутриуниверситетские взаимодействия структурных подразделений, составляющих систему привлечения иностранных граждан, и обеспечить в конечном счете ее успешное функционирование.*

В рамках реализованного в 2015–2016 годах проекта «Формирование системы привлечения иностранных студентов как фактор повышения международной репутации университетов – участников Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров», поддержанного ассоциацией «Глобальные университеты», был разработан комплект типовых нормативных материалов

и методических рекомендаций по созданию и внедрению в российском университете системы привлечения иностранных студентов, доступ к которому обеспечен через электронную информационно-консультационную платформу проекта на портале КФУ <http://kpfu.ru/international/proekty-i-granty/formirovanie-sistemy-privlecheniya-inostrannyh>.

Рекомендуемый набор документов, представленный в комплекте, включает:

- комплект нормативных документов создания и функционирования службы привлечения иностранных студентов в университете;
- положение об обучении иностранных граждан и лиц без гражданства;
- форму типового договора с рекрутинговыми агентствами на выполнение работ по поиску и привлечению к прохождению обучения в российском университете иностранных граждан;
- регламент процедуры признания иностранных квалификаций и дипломов иностранных граждан;
- положение о грантовых программах обучения иностранных граждан в российском университете;
- регламент проведения открытых конкурсов по грантовым программам обучения иностранных граждан в российском университете;
- положение об адаптации иностранных граждан в российском университете.

Остановимся на указанных документах чуть подробнее.

### **1) Комплект нормативных документов создания и функционирования службы привлечения иностранных студентов в университете.**

Комплект нормативных документов, определяющих деятельность службы привлечения и набора иностранных студентов, которая является ключевым звеном в системе привлечения иностранных студентов и на которую возлагаются функции по реализации всего комплекса работ, связанных с привлечением и набором в университет иностранных граждан в целях их обучения по образовательным программам различного уровня, включает

в себя приказ (решение) о создании отдела, положение об отделе, должностные инструкции работников отдела.

*Приказ* является нормативным (распорядительным) актом университета, в котором выражено решение о создании отдела и определен перечень мероприятий, обеспечивающий его дальнейшее функционирование. В случае если в университете принятие подобных решений осуществляется после рассмотрения его коллегиальным органом университета (ученый совет, наблюдательный совет и т.д.), то приказ о создании отдела издается на основании решения такого коллегиального органа. Приказом также могут утверждаться ключевые показатели эффективности деятельности отдела.

*Положение об отделе* является нормативным актом, которым регламентируется деятельность отдела, определяются его задачи, функции и организационная структура. При этом функции отдела должны соответствовать задачам и функциям структурного подразделения университета, в состав которого входит отдел.

В *должностных инструкциях* должны быть отражены функциональные обязанности, права и ответственность работников отдела. При этом функциональные обязанности работников отдела должны соответствовать задачам и функциям отдела. Разграничение обязанностей между работниками отдела позволит повысить эффективность его функционирования. Выбор количества работников зависит от объема работы, направленной на привлечение и набор иностранных студентов, и остается на усмотрение университета (в предлагаемом комплекте представлен вариант, при котором работу отдела обеспечивают работники в составе трех человек, включая руководителя отдела).

Университетам, которым в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [33] предоставлено право самостоятельно осуществлять в установленном ими порядке признание иностранного образования и (или) иностранной квалификации, в функции отдела также следует включать обеспечение и сопровождение процедур признания иностранного образования и (или) квалификации иностранных граждан, поступающих на обучение в университет.

Остальные университеты, которым не предоставлены вышеуказанные права, действуют в порядке, установленном Законом «Об образовании в РФ». В таком случае в обязанности работников будет входить лишь проверка представления поступающими иностранными гражданами свидетельств о признании их иностранного образования и (или) иностранной квалификации в порядке, предусмотренном правилами приема в университет.

## **2) Форма типового договора с рекрутинговыми агентствами на выполнение работ по поиску и привлечению к прохождению обучения в российском университете иностранных граждан.**

Привлечение иностранных студентов через взаимодействие с рекрутинговыми агентствами – это инструмент, который в последние годы часто используют российские вузы. Взаимодействие с агентствами осуществляется на договорной основе. Договор по набору и привлечению иностранных студентов для обучения в университете обязательно составляется на русском и иностранном языках и должен четко отражать ряд важных аспектов сотрудничества.

Во-первых, формулируя предмет договора, необходимо определить регион деятельности рекрутинговой компании. При этом может быть заключен договор с компанией, работающей на территории одной страны или целого региона (Латинская Америка, Африка и т. д.).

Обязательным элементом договора является определение условий эксклюзивности/неэксклюзивности во взаимоотношении между партнерами. Часто компании, стремясь к монопольному положению на том или ином региональном рынке, настаивают, чтобы договором компания была определена в качестве единственного партнера университета на данном рынке. Однако признание эксклюзивных прав за отдельными компаниями часто негативно оценивается органами власти и образования стран, где осуществляется набор.

Фрагменты договора, отражающие финансовые аспекты взаимодействия должны давать ответы на следующие вопросы:

1. Кто несет расходы по реализации мероприятий по набору в соответствии с данным договором?

2. Каким образом осуществляется оплата обучения кандидатов, отобранных компанией?
3. Каков размер вознаграждения, который выплачивается университетом по результатам работы компании?

При заключении договора с рекрутинговыми агентствами необходимо учитывать, что университет при осуществлении закупки товаров, работ, услуг руководствуется Федеральным законом № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [87] и положением о закупке, принятым и утвержденным в университете в порядке, предусмотренном данным законом.

Положение о закупке является документом, регламентирующим закупочную деятельность университета и который должен содержать требования к закупке, в том числе порядок подготовки и проведения процедур закупки (включая способы закупки) и условия их применения, порядок заключения и исполнения договоров, а также иные связанные с обеспечением закупки положения.

### **3) Регламент процедуры признания иностранных квалификаций и дипломов иностранных граждан.**

Признание образования и (или) квалификации, полученных в иностранном государстве, на территории Российской Федерации осуществляется на основании ст. 107 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [33]. Настоящий федеральный закон является основополагающим документом, регулирующим политику Российской Федерации по вопросу признания образования и (или) квалификации. Закон не только дает трактовку понятию «признание», но и определяет ключевые документы, на основании которых осуществляется процедура; описывает требования по пакету документов и процедуре их предоставления для проведения экспертизы; определяет ответственный орган власти, а также перечень организаций, обладающих правом самостоятельно осуществлять признание.

В целях организации работы по признанию документов об иностранном образовании и (или) иностранной квалификации в штате вуза должен быть эксперт(ы), владеющий(ие) иностранными языками (как минимум английским языком)

и обладающий(ие) соответствующими знаниями о российской системе образования и системах образования иностранных государств, национальных актах, указах, положениях, информационных письмах, рекомендациях, указах. Эксперт, занимающийся признанием иностранного образования и (или) иностранной квалификации, должен иметь постоянный доступ не только к перечисленным национальным документам, но и к базе международных договоров о сотрудничестве в области образования; международных договоров о взаимном признании документов об образовании, ученых степеней и ученых званий; международным рекомендациям по вопросам признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации. Эксперт должен знать технологию оценки документов об образовании и иметь соответствующий документ, дающий право на осуществление данного вида деятельности (сертификат, подтверждающий обучение по соответствующей программе), своевременно проходить курсы повышения квалификации, регулярно осуществлять мониторинг и обновление нормативной базы в соответствии с происходящими нововведениями (на международном, государственном и внутриуниверситетском уровнях).

По результатам исследования практик, применяемых некоторыми российскими вузами, имеющими право самостоятельно осуществлять признание иностранного образования и (или) иностранной квалификации, можно рекомендовать разработать следующие документы:

1. *Положение о порядке признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации.* Целью настоящего документа является установление порядка осуществления признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации внутри отдельного университета. Для достижения заданной цели в тексте документа рекомендуется отразить следующие основные разделы:

- основные понятия, используемые в тексте документа;
- порядок осуществления признания от момента подачи документов (требования к пакету документов) до вынесения экспертизы, в том числе шаблон документа, выдаваемого по итогам проведения экспертизы;
- структурные подразделения, вовлеченные в процесс;

- требования к квалификации специалиста, осуществляющего экспертизу;
  - порядок взаимодействия между подразделениями университета для достижения поставленной цели;
  - сроки и стоимость проведения экспертизы;
  - нормативную базу, которой оперирует эксперт при проведении признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации;
  - срок действия положения.
2. *Заявление кандидата на осуществление признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации.* Форма заявления может быть утверждена Положением.
  3. *Перечень документов, предоставляемых заявителем.*
  4. *Шаблон предварительного заключения.* Форма может быть утверждена Положением. Требуется при осуществлении экспресс-оценки иностранных документов об образовании.
  5. *Шаблон заключения по результатам проведения экспертизы.* Форма утверждается Положением. Является важным документом, действительным внутри отдельного университета, на основании которого выносится решение о приеме на обучение или работу в университет.
  6. *Шаблон направления на экспресс-оценку* иностранных документов об образовании.
  7. *Шаблон направления на экспертизу* иностранных документов об образовании.
  8. *Приказ, утверждающий Положение и вводящий его в работу в отдельном университете, а также определяющий сферы ответственности работников и подразделений университета при исполнении Положения.*

В случае если образовательное учреждение устанавливает, что экспертиза является платной услугой, то необходимо внести соответствующее дополнение в Положение, а также принять следующий комплект документов:

9. *Приказ об утверждении стоимости проведения экспертизы признания документов об иностранном образовании и (или) иностранной квалификации.* Приказ является документом, на основании которого университет имеет право взимать оплату с кандидата за осуществление оценки иностранных

документов об образовании и вынесении официального заключения. Приказ призван установить типовую форму договора на оказание услуги, а также закрывающие документы. К приказу должна быть приложена калькуляция с обоснованием стоимости услуги.

10. *Типовой договор на оказание услуги по оценке иностранных документов об образовании.* Договор разграничивает права и обязанности сторон (университета и заявителя), а также сроки осуществления оценки.
11. *Акт сдачи-приемки к договору.* Акт сдачи-приемки услуг оформляется в качестве закрывающего документа о том, что услуги по договору оказаны своевременно и заявитель удовлетворен услугами, оказанными исполнителем.

#### **4) Положение об обучении иностранных граждан и лиц без гражданства.**

Положение должно разрабатываться на основании Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [33], которым устанавливаются базовые нормативные положения по организации приема и обучения иностранных граждан (ст. 4 п. 5–3, ст. 70 п. 5, ст. 36 п. 11, ст. 78 и др.), а также порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры, утверждаемых соответствующими приказами Министерства образования и науки Российской Федерации на каждый учебный год [42, 43].

При этом степень детализации описания той или иной стороны организации приема и обучения иностранных граждан и лиц без гражданства определяется тем, насколько эта сторона деятельности отражена в других внутривузовских документах. Так, например, можно не перегружать Положение подробностями, отражающими деятельность приемной комиссии университета и устанавливаемыми ежегодными правилами приема в университет. Однако представляется, что достаточно часто при разработке вузовских локальных нормативных актов наименее полно отражается специфика работы с иностранным контингентом. Поэтому авторы рекомендуют включить в Положение следующие разделы: «Движение контингента иностранных обучающихся»,



«Контроль за успеваемостью», «Предоставление академического отпуска», «Производственная и учебная практика иностранных учащихся», «Стипендиальное обеспечение», «Медицинское обеспечение», «Соблюдение иностранными гражданами правил пребывания на территории Российской Федерации».

#### **5) Положение о грантовых программах обучения иностранных граждан в российском университете.**

В зависимости от источников и объемов финансирования, целей и задач, стоящих перед конкретным учебным заведением, грантовая программа может быть использована для финансовой поддержки разных видов учебной деятельности иностранного гражданина: обучения по основной образовательной программе, обучения в рамках программ академической мобильности, изучения русского языка и пр. Процессы организации грантовых программ в университетах могут различаться, однако базовый комплект нормативных документов, скорее всего, будет включать «Положение о конкурсе на получение грантов, выделяемых для поддержки иностранных студентов» с сопутствующими приложениями: заявка соискателя, резюме соискателя, соглашение об обучении, протокол заседания конкурсной комиссии для оценки заявок, поданных на конкурс на получение грантов, выделяемых для поддержки иностранных студентов, приказ о присуждении грантов.

#### **6) Регламент проведения открытых конкурсов по грантовым программам обучения иностранных граждан в российском университете.**

Необходимость данного документа вытекает из Положения о грантовой программе. Регламент проведения конкурсов должен объяснять порядок его проведения и организации. В случае, если порядок проведения конкурса является неотъемлемой частью Положения о грантах, то необходимость наличия данного документа отпадает.

#### **7) Положение об адаптации иностранных граждан в российском университете.**

Необходимость данного Положения в российских университетах вытекает из комплексного характера деятельности

по социальной, культурной, академической и психологической адаптации иностранных граждан в процессе их обучения. Положение должно описывать принципы функционирования в университете одноименной службы, призванной обеспечивать создание, работу и развитие информационных, социально-бытовых, социально-культурных, языковых сервисов поддержки иностранцев.

В ходе реализации мероприятий Проекта 5–100, особенно в части приема на обучение в российские образовательные организации высшего образования иностранных граждан, университеты сталкиваются с проблемами, которые не могут быть решены на уровне институциональной нормативно-правовой базы, а в силу недостаточности федерального законодательства, требуют решений или разъяснений по применению отдельных нормативных правовых актов Российской Федерации со стороны Министерства образования и науки РФ. Как правило, университеты – участники Проекта 5–100, очерчивая круг проблем, формулируют свои предложения для обсуждения в рамках рабочих групп ассоциации «Глобальные университеты», которые после согласования выносятся в качестве предложений и рекомендаций для государственных органов, принимающих соответствующие решения.

В целом анализ нормативно-правовых актов, проведенный в рамках проекта «Формирование системы привлечения иностранных студентов как фактор повышения международной репутации университетов – участников Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров», позволяет заключить, что вместе с постановкой перед российскими вузами амбициозных задач по интернационализации, направленных на увеличение доли иностранных граждан в общем контингенте обучающихся и создание условий для привлечения иностранных студентов для обучения и стажировок в России, государство предприняло ряд существенных мер по совершенствованию федеральной нормативно-правовой базы. Это в целом позволило российским университетам, подкрепляя свою деятельность разработкой локальных нормативных актов, существенно продвинуться в решении поставленных перед ними задач.

#### **4.2. Основные показатели и критерии эффективности работы системы привлечения иностранных студентов**

При планировании и организации системы привлечения иностранных студентов в вузе необходимо обеспечить ее эффективную, бесперебойную работу. Что вкладывать в понятие эффективности в данном случае, каждый отдельный вуз решает самостоятельно, исходя из своих приоритетов и представлений. Вообще, эффективность – комплексное и довольно противоречивое понятие в экономике, которому каждый исследователь данной проблематики дает свое толкование в зависимости от предмета оценки эффективности. Согласно современному экономическому словарю «эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечивавшим его получение» [88]. Часто эффективность описывается такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и пр. Причем эффективность в современной организации прежде всего связывается с эффективностью ее менеджмента. Один из гуров теории и практики современного управления П. Друкер выделял семь категорий результативности менеджмента: действенность, производительность, экономичность, прибыльность, качество продукции, инновационная активность, качество трудовой жизни работников [89].

Вообще можно считать, что эффективность – некая «синтетическая категория. Она позволяет судить о том, какой ценой достигается поставленная в проекте цель. Чаще всего ее трактуют как выражение соотношения результатов и затрат» [90]. Добавим, что и результаты, и затраты необязательно должны быть измерены в денежном эквиваленте, особенно если речь идет о некоммерческих организациях и проектах. Здесь могут фигурировать иные измерители, правильный подбор которых, собственно, и способствует адекватной оценке эффективности.

Эффективность организации (системы) можно разделить на внутреннюю и внешнюю. *Внешняя эффективность* будет отражать результативность менеджмента, характеризующую степень достижения организацией (системой) ее цели, использования внешних возможностей организации. Внутренняя

эффективность – это экономичность, т.е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы и внутренние возможности.

Для измерения эффективности вводят понятия *критериев эффективности*, т.е. такие количественные показатели (числа), которые характеризуют результативность и экономичность системы одновременно. Критерий эффективности должен отвечать следующим требованиям:

1. Соответствовать целям, стоящим перед системой (вузом в целом).
2. Быть связанным с внешней и внутренней обстановкой, в которой вуз решает свои задачи.
3. Обладать полнотой, достаточной для принятия необходимых решений.
4. Быть пригодным для использования, т.е. простым, понятным (иметь физический смысл) и выраженным в количественной форме.
5. Быть доступным для получения.

В основу разработки критериев внешней эффективности работы системы привлечения иностранных студентов может быть положен принцип соответствия результатов (эффектов) работы целям внедрения такой системы, среди которых можно указать:

- рост доли иностранных студентов в общей численности обучающихся в вузе;
- интернационализация образовательного процесса и создание в вузе межнациональной и межкультурной среды;
- привлечение дополнительных финансовых ресурсов от обучения иностранных студентов;
- повышение академической репутации вуза;
- продвижение вуза в международных университетских рейтингах и др.

Каждому из этих критериев может быть сопоставлен набор показателей и их числовых значений на обозримую перспективу для регулярной оценки деятельности и корректировки планов.

При этом государство, как уже отмечалось, в плане оценки эффективности само устанавливает довольно четкие ориентиры (показатели, индикаторы) для системы высшего образования в целом и группы ведущих российских университетов,

в частности, по достижению определенной численности иностранных студентов в России.

В проекте Государственной программы «Развитие образования» на 2012–2020 годы в качестве одного из целевых индикаторов предлагался показатель «Удельный вес численности иностранных студентов в общей численности студентов организаций высшего образования», который характеризует международное признание российского профессионального образования и занимаемую российским профессиональным образованием долю международного образовательного рынка. Предполагался рост данного показателя с 2,3 % в 2011 году до 10 % к 2020 году [32].

Доля иностранных студентов в общей численности студентов высших учебных заведений в стране является важным показателем интернационализации высшего образования и используется в качестве одного из индикаторов при проведении международных сравнительных исследований экспорта образовательных услуг. По этому показателю лидерами являются Люксембург (41 %), Австралия (18 %), Австрия (15 %), Великобритания (17 %), Новая Зеландия и Швейцария (по 16 %). Россия по этому показателю входит в группу стран, в которых доля иностранных студентов в общей численности учащихся вузов не превышает 3 %, наряду с Республикой Корея, Китаем, Турцией и Бразилией. США, являясь бесспорным мировым лидером по числу иностранных студентов, в целом по данному показателю также показывает скромные результаты – не более 4 % [2].

Несмотря на то, что реальные ожидания государства по международной интеграции связаны в первую очередь с группой ведущих университетов, в мониторинге эффективности образовательных организаций высшего образования РФ целевым показателем эффективности по направлению «Международная деятельность» для всех вузов определен «Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в общей численности студентов (приведенный контингент)» [91]. Введение этого целевого показателя принципиально поменяло отношение российских вузов к международной деятельности, заставив их занять более активную позицию в привлечении иностранных студентов.

Целевой показатель рассчитывается, исходя из значений группы показателей, большинство из которых (10 из 13) напрямую зависят от количества иностранных обучающихся в вузе [91]:

- удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент);
- удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент);
- удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент);
- удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент);
- удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент);
- численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в образовательной организации по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения;
- удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов образовательной организации в общей численности аспирантов;
- удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов образовательной организации в общей численности аспирантов;
- объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц.

В соответствии с требованиями мониторинга, в 2015 году пороговые значения целевого показателя для региональных вузов составляют не менее 1 %, а для вузов Москвы и Санкт-Петербурга не менее 4,92 % и 4,02 % иностранных студентов от общего контингента, соответственно. Для многих, особенно региональных, вузов достижение установленного показателя является достаточно большой проблемой, требующей серьезной перестройки деятельности со сменой приоритетов. При этом к российским университетам – участникам Проекта 5–100 государство предъявляет еще более высокие требования. От них ожидают к 2020 году не менее 15 % иностранных студентов от общего числа обучающихся в каждом вузе в рамках выполнения ключевого показателя результативности «Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)» [92].

Одновременно сами университеты – участники Проекта 5–100 ставят перед собой еще более амбициозные цели по привлечению иностранных студентов, планируя достичь сопоставимых показателей с ведущими зарубежными университетами, занимающими лидирующие позиции в мировых рейтингах, которые отличаются значительным числом иностранных студентов. Так, МИСИС и Дальневосточный федеральный университет намерены увеличить долю иностранных студентов до 30 % [93, 94], Томский политехнический университет – до 25 % [95], Санкт-Петербургский университет информационных технологий, механики и оптики и Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ – превысить 20 % [96, 97].

**Университет Монаш** (Австралия) является ведущим и самым международно-ориентированным университетом Австралии, входящим в список 100 наиболее интернациональных университетов мира по версии Times Higher Education World University Rankings (62-я позиция в 2014 году и 65-я позиция в 2015 году). Доля иностранных студентов здесь составляет около 36 % (в том числе за счет иностранцев, обучающихся на магистерских программах, которых в общей численности магистрантов 42 %) [98].

**В Национальном университете Сингапура** (Сингапур), являющимся университетом № 1 среди азиатских вузов по версии рейтинга QS

и вторым лучшим университетом среди азиатских вузов по версии рейтинга ТНЕ, доля иностранных студентов составляет около 27 %. Среди них иностранных бакалавров – 17 %, иностранных магистрантов и аспирантов – около 63 % [99].

В **Свободном университете Берлина** (Германия), входящем в пятерку лучших вузов страны, доля иностранных студентов составляет около 20 %, в том числе иностранных магистрантов – 17 %; иностранных аспирантов – около 30 % [52].

Таким образом, можно констатировать, что целевые критерии и показатели эффективности системы привлечения иностранных студентов в целом определены на уровне национальных программных установок и являются основополагающими (отправными) при разработке институциональной системы оценки эффективности. Проблема, как правило, лежит в плоскости определения количественных показателей и их целевых значений для измерения различных качественных составляющих системы привлечения иностранных студентов, таких, например, как «интернационализация образовательного процесса» или «создание межнациональной и межкультурной академической среды» и других.

Помимо общей оценки соответствия результатов работы всей системы привлечения иностранных студентов поставленным целям, набор критериев и показателей можно расширить дополнительными параметрами оценки внутренней эффективности (например, показателями эффективности подразделения(й), отвечающего(их) за привлечение иностранных студентов), а именно:

- объем расходов на маркетинговые мероприятия;
- объем привлеченных средств от контрактного обучения иностранных граждан;
- количество иностранных студентов, привлеченных рекрутинговыми агентствами;
- количество иностранных студентов, привлеченных вузом за счет собственной маркетинговой деятельности (без привлечения рекрутинговых агентств);
- количество образовательных программ на иностранных языках;



- количество образовательных программ, реализуемых совместно с зарубежными партнерами;
- количество участников программ международной академической мобильности (входящей и исходящей);
- количество сотрудников подразделения(й), отвечающего(их) за привлечение иностранных студентов и др.

В зависимости от масштабов университета, его планов по привлечению иностранных студентов, выделенных ресурсов и прочих факторов выбранным показателям устанавливаются количественные значения, по достижению которых можно судить о результативности и эффективности системы привлечения иностранных студентов.

Для оценки эффективности системы могут учитываться не только абсолютные значения показателей, указанных выше, но и относительные, такие как, например, удельные маркетинговые затраты на одного привлеченного иностранного студента, число привлеченных на обучение в вузе иностранных студентов в расчете на одного сотрудника подразделения(й), отвечающего(их) за привлечение иностранных студентов и т. д.

С 2014 года в **Казанском федеральном университете** существует отдел привлечения и набора иностранных студентов, который ведет постоянный мониторинг состояния дел в сфере своей компетенции на основе ряда показателей, утвержденных «сверху» (в рамках Программы конкурентоспособности) и принятых локально. Соответствующие материалы регулярно (как правило, два раза в год) представляются руководству вуза для оценки и принятия решений по перспективам данного вида деятельности в университете. Так, например, в 2014 году расходы КФУ на мероприятия по привлечению иностранных студентов (участие в работе 18 международных образовательных выставок, выпуск печатной рекламно-информационной продукции о КФУ, проведение форума рекрутинговых компаний «Учись в КФУ», форума Африканских послов и пр.) составили порядка 5 млн рублей. При этом по итогам приемной кампании этого года на контрактное обучение по основным образовательным программам на первый курс было привлечено 532 иностранных обучающихся, по дополнительным – 214 человек, что позволило привлечь порядка 70 млн рублей в бюджет университета. Расходы на содержание отдела, состоящего из четырех специалистов, составляют в зарплатной части порядка 1 млн рублей

ежегодно. Таким образом, экономическая эффективность деятельности отдела в 2014 году может быть оценена приблизительно на сумму 64 млн рублей. При этом и показатели общероссийского мониторинга эффективности вузов, и целевые показатели ППК оказались выполнены (и даже перевыполнены): доля иностранных студентов, обучающихся по основным образовательным программам вуза (с учетом студентов из стран СНГ) в КФУ, составила 5,6 % вместо запланированных 3,4 %. Если взглянуть на удельные маркетинговые затраты на одного привлеченного контрактного иностранного студента, то они составили порядка 7 тыс. рублей, что, с учетом средней суммы поступлений в бюджет от одного контрактного студента в размере 100 тыс. рублей в год, также выглядит весьма достойно.

В качестве одного из инструментов оценки эффективности научно-образовательных подразделений (факультетов/институтов), участвующих в привлечении и обучении иностранных студентов, можно также использовать метод их ранжирования на основе соответствующих индикаторов (показателей). Среди таких показателей можно рассматривать любые из вышеупомянутых, а также подобрать для них весовые значения с целью придания большей значимости той стороне вопроса эффективности, которая в настоящий момент наиболее актуальна (экономичность, прибыльность или действенность – по Друкеру), например целевым индикаторам ППК. Для корректности проведения сравнений между отдельными подразделениями, отличающимися в том числе по количеству сотрудников и студентов, все показатели должны рассчитываться как относительные величины:

- либо как удельный вес в общем объеме (например, доля иностранных студентов в общем числе обучающихся, доля международных (совместных) академических программ среди всех основных образовательных программ факультета и др.);
- либо как среднелюшевые показатели (объем проведенных мероприятий или объем привлеченных средств в пересчете на одного НПП и т. д.).

Предлагаемая методика оценки деятельности подразделений и их ранжирования основывается на подсчете интегрального показателя деятельности подразделений на основе  $m$  выбранных

показателей (П1-П $m$ ) системы привлечения иностранных студентов и состоит в следующем.

Для каждого показателя П1-П $m$  назначаются веса  $w_1$ - $w_m$ .

Вычисляется сумма весов показателей П1-П $m$ :

$$W = \sum w_j,$$

где  $w_j$  ( $j=1, \dots, m$ ) – веса показателей.

Далее вычисляется суммарный балл нормированных значений показателей П1-П $m$  для  $i$ -го структурного подразделения с учетом весовых коэффициентов:

$$F_i = \sum N_{ij} \times w_j,$$

где  $N_{ij}$  – нормированное (т. е. переведенное, например, в десяти-балльную шкалу) значение  $j$ -го показателя для  $i$ -го структурного подразделения, вычисляемое по формуле:

$$N_{ij} = 10 \times K_{ij} / \max(K_j),$$

где  $K_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя для  $i$ -го структурного подразделения;

$\max(K_j)$  – максимальное значение  $j$ -го показателя.

Тогда значение интегрального показателя деятельности  $i$ -го структурного подразделения может быть получено по формуле:

$$f_i = F_i / W.$$

В практическом плане подсчет может реализовываться на основе таблицы в формате Excel.

Веса  $w_1$ - $w_m$  представляют собой условные положительные величины. Если веса всех показателей полагаются равными, то интегральная оценка  $i$ -го подразделения вычисляется как среднеарифметическое нормированных значений показателей П1-П $m$  для подразделения.

Если же веса полагаются не равными, но в сумме дают 1, то интегральная оценка  $i$ -го подразделения вычисляется как средневзвешенная сумма нормированных значений показателей П1-П $m$ .

Максимальный суммарный балл, который может набрать оцениваемое подразделение, равен десяти. Это означает, что данный факультет или институт является абсолютным лидером

среди всех подразделений по всем показателям (некая идеальная ситуация, на практике, скорее всего, невозможная). Минимально возможный суммарный балл равен нулю, что означает отсутствие либо данных для подсчета, либо собственно результатов деятельности по заявленным критериям.

Предложенные методики оценки эффективности системы привлечения иностранных студентов могут взаимодополнять друг друга, подчеркивая важность работы не только специализированных маркетинговых и рекрутинговых служб университета, но и всего академического сообщества, таким образом мобилизуя и мотивируя сотрудников активнее включаться в общее дело.

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ  
И ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ  
ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ**



## 5 РАЗДЕЛ

### **ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В УНИВЕРСИТЕТЕ**

#### **5.1. Направления работы университетской системы привлечения иностранных студентов**

Исходя из определения системы привлечения иностранных студентов, смысл ее существования – это организация деятельности университета по расширению контингента иностранных учащихся. На основании изучения лучших практик российских и зарубежных вузов была предпринята попытка представить в обобщенном виде процесс привлечения иностранных студентов в российские университеты с кратким описанием основных направлений работы (видов деятельности) в виде некоторых этапов.

Следует отметить, что в зависимости от того, каким образом вуз определяет для себя условные границы «системы привлечения иностранных студентов», будет определена и вся совокупность работ, включаемых в эту систему, а также организационно-структурная конфигурация, поддерживающая этот процесс, и вся цепочка взаимодействий данной системы с внешними по отношению к ней подразделениями и организациями (как внутри университета, так и снаружи).

Можно сказать, что в самом широком понимании системы привлечения иностранных студентов университета она даже не ограничивается границами самого университета и его деятельности, поскольку затрагивает и вовлекает в нее в той или иной степени практически все внутренние подразделения и процессы (в данном контексте – поддерживающие), а также и внешние организации, структуры и целевые группы взаимодействия. Однако, исходя из задач данного руководства, мы намеренно сузим систему привлечения иностранных студентов до основных, наиболее существенных направлений работ и структурных подразделений,

играющих первостепенное значение в описываемых процессах. При этом мы рассмотрим также и все ее возможные взаимодействия с «внешними» по отношению к ней системами и структурами как внутри самого вуза, так и вне его (см. пункты 5.2. «Формы организации системы привлечения иностранных студентов в университете», 5.4. «Взаимодействие университета с внешними агентами в процессе привлечения иностранных студентов»).

Схематично процесс привлечения иностранных студентов может быть представлен следующим образом (рис. 9):

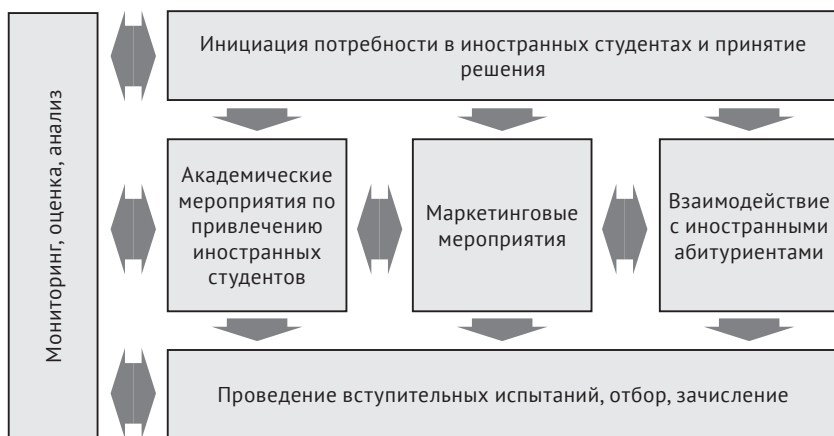


Рис. 9. Схема процесса привлечения иностранных студентов в вузе

Несмотря на кажущуюся простоту, каждый из этапов процесса представляет собой комплексную деятельность, в которую вовлекаются различные подразделения университета. Как правило, один цикл процесса занимает один академический год.

### **Инициация потребности в иностранных студентах и принятие решений (планирование)**

Одной из первоочередных задач является разработка и внедрение эффективных механизмов инициации и верификации потребностей в привлечении иностранных студентов. При решении данного вопроса необходимо опираться на существующие в вузе стратегические документы (программа развития, программа



повышения конкурентоспособности, политика привлечения иностранных студентов и др.), в которых отражены вопросы приема и обучения иностранных граждан. Если таковые документы в университете приняты, то приоритеты и основные показатели приема иностранных студентов на учебу определены, как правило, на несколько лет вперед. На данном этапе стоит задача разработки реалистичного плана мероприятий по привлечению иностранных студентов на предстоящий год. Необходимо скорректировать с учетом меняющихся внешних и внутренних факторов такие параметры, как численность, структура целевого иностранного контингента обучающихся (по странам прибытия, по уровням обучения, по линиям привлечения и т. д.), уровень требований (входной балл ЕГЭ, победители олимпиад, активные участники спортивной, культурной и общественной жизни, наличие международных сертификатов, подтверждающих знания английского языка и т. д.). Важно определиться с портфелем академических программ, предназначенных для привлечения иностранных граждан, ведь зачастую именно он и является основным побудительным мотивом выбора конкретного учебного заведения. Собственно, программы и определяют входные требования для поступающих.

Могут быть реализованы два принципа принятия решений – *централизованный* и *децентрализованный*, в зависимости от типа организационной культуры и методов принятия решений, действующих в конкретном университете. Привлечение иностранных студентов в университет может происходить по распределенной схеме, когда структурные подразделения самостоятельны в принятии решений и организации рекрутинговых мероприятий, либо по централизованной схеме, когда привлечением иностранных студентов в университет занимается единая выделенная структура, такая, например, как отдел привлечения иностранных студентов.

Инициатива по привлечению иностранных студентов может идти как снизу, от подразделений, так и сверху – от руководства университета. Важно добиться согласованности в принятии решений на всех уровнях иерархии. В любом случае, на стратегическом уровне управления должны быть приняты четкие ориентиры на определенный период времени и транслированы на исполнительский (оперативный) уровень в виде ключевых показателей эффективности и разработанного плана мероприятий.

Поскольку прием иностранных студентов в университет детерминирован ресурсными возможностями подразделений, непосредственно осуществляющих подготовку иностранных граждан, совершенно очевидно, что эти возможности накладывают ограничения на произвольные (идеалистичные) требования и желания максимального увеличения иностранного контингента обучающихся в университете. В этом смысле весьма существенным оказывается основное требование к системе организации деятельности – пропорциональность загрузки всех участвующих подразделений. Если факультеты/институты не в состоянии «переварить» всех иностранных студентов, привлеченных специализированной рекрутерской службой, все усилия последней будут предприняты впустую. Среди источников проблем можно перечислить следующие:

- большая нагрузка профессорско-преподавательского состава в связи с увеличившимся иностранным контингентом;
- нехватка персонала, владеющего иностранными языками; отсутствие стимулов для более кропотливой работы с иностранными студентами или разработки (совершенствования) академических программ;
- плохое владение языком преподавания у иностранных студентов;
- различия в учебно-методических и организационных подходах к обучению в разных странах и пр.

Недовольны будут и преподаватели, и студенты, несмотря на то, что целевые показатели вуза могут быть выполнены.

Необходимо также предусмотреть обеспеченность ресурсами не только учебных подразделений, но и таких поддерживающих служб и сервисов, как паспортно-визовые, социально-бытовые, медицинские и прочие. Большой одновременный наплыв иностранных студентов может вызвать перегрузку и ненадлежащее функционирование этих университетских структур, и как следствие – нарекания и потерю положительного имиджа вуза. Проблемы могут быть связаны в том числе и с нехваткой площадей для комфортного размещения всех прибывающих студентов с целью регистрации и оформления, не говоря о последующем обеспечении жильем. Эти вопросы требуют грамотного планирования и своевременного выделения ресурсов.

### **Академические мероприятия по привлечению иностранных студентов**

Среди всего комплекса мероприятий по привлечению иностранных студентов особое место занимают учебно-методические или академические мероприятия, направленные на расширение и актуализацию академического предложения. Портфель академических программ, предназначенных для привлечения иностранных граждан, должен быть четко сформулирован и согласован со всеми институциональными структурами, связанными с реализацией, маркетингом и продвижением образовательных программ в пределах их сфер ответственности и компетенций (институты/факультеты – учебно-методическое подразделение – приемная комиссия – служба, отвечающая за привлечение и прием иностранных граждан). При необходимости должны быть проведены мероприятия по актуализации/разработке новых академических программ в соответствии со стратегией по продвижению бренда университета и в целом стратегией развития. Варианты решений в зависимости от целевой аудитории рассмотрены в разделе 5.3. «Мероприятия по привлечению иностранных студентов в университет».

### **Маркетинговые мероприятия**

Следующим немаловажным комплексом деятельности по привлечению иностранных студентов в вуз является продвижение образовательных продуктов и услуг вуза потенциальным иностранным целевым группам. Основные виды маркетинговых мероприятий можно укрупненно представить следующим образом:

- участие в специализированных мероприятиях по продвижению образовательных услуг и продуктов вуза (в том числе в международных образовательных ярмарках и выставках) – event-маркетинг;
- подготовка и расширение спектра рекламно-информационных и презентационных материалов об образовательных услугах и продуктах университета;
- веб- и медиамаркетинг, в том числе продвижение образовательных услуг на иностранную аудиторию через интернет-порталы (как самого вуза, так и внешние платформы, социальные сети и пр.) и СМИ.

Подробно вопросы организации и проведения маркетинговых мероприятий рассмотрены в пункте 5.3. «Мероприятия по привлечению иностранных студентов в университет».

### **Организация взаимодействия с иностранными абитуриентами (запросы, ответы, сервисы)**

Организация взаимодействия с потенциальными студентами играет важную роль в процессе привлечения и набора иностранных граждан и осуществляется всеми доступными средствами связи: электронные информационно-коммуникационные (электронная почта, веб-сайт/портал университета, страницы университета в социальных сетях (зарубежных и российских)), мобильные приложения, телефон, факс, скайп, личные обращения. Поступающие запросы должны оперативно и своевременно обрабатываться (оптимально – в течение 24 часов после поступления). Это повышает статус университета и говорит об эффективной работе принимающей службы. В случае, если административные ресурсы отдела/приемной комиссии не позволяют добиться таких результатов, предлагается рассмотреть возможность автоответов на электронные письма и запросы студентов. Тактика удержания потенциального студента всеми доступными средствами помогает предотвратить снижение интереса к обучению в данном университете, возникающее по какой-либо причине (в том числе, например, в случае отсутствия своевременного отклика на запрос студента). Для более эффективной работы во многих ведущих университетах организуется онлайн-подача документов с системой автоматического оповещения.

**В Казанском федеральном университете** существует следующая процедура подачи документов иностранными гражданами для обучения по основным образовательным программам:

1) абитуриенты подают заявление для обучения в КФУ в онлайн-режиме на сайте КФУ (<http://kpfu.ru/eng/faq/application-for-admission/application-for-admission>) с прикреплением следующих документов:

- а) паспорт с нотариально заверенным переводом на русский язык;
- б) документ о предыдущем образовании с нотариально заверенным переводом на русский язык (в случае отсутствия данного документа на момент подачи заявления предлагается возможность

предоставления академической справки); в) медицинская справка о состоянии здоровья; г) финансовая гарантия о возможности оплаты обучения (выписка с банковского счета либо гарантийное письмо родителей с приложением копии их паспортов);

2) при успешной подаче заявления студент получает автоматическое уведомление на электронную почту с присвоением логина и пароля для доступа на сайт, которые используются для просмотра анкеты в личном кабинете с целью редактирования или удаления заявления в случае отказа от поступления;

3) заявление в онлайн-кабинете обрабатывается экспертом по признанию иностранных документов об образовании, который выдает заключение о возможности обучения иностранного гражданина в КФУ;

4) далее документы поступают в отдел привлечения и набора иностранных граждан для формирования личных дел и прохождения последующих процедур (оформления приглашений на визу и пр.);

5) в случае отказа о приеме происходит информирование студента о причине отказа, а в случае необходимости доработки анкеты-заявления документ уходит в онлайн-режиме на доработку, о чем студент получает уведомление в личном кабинете.

При подаче заявлений на обучение в КФУ по программам обмена, индивидуальной научной стажировки и дополнительного образования реализуется облегченная процедура подачи заявлений. В этом случае студенты направляют в КФУ заполненную анкету-заявление с приложением паспорта и рекомендательного письма от учебного подразделения.

Более подробно возможности и средства взаимодействия с иностранными абитуриентами освещаются в пункте 5.3. «Мероприятия по привлечению иностранных студентов в университет».

### **Проведение вступительных испытаний, отбор, зачисление**

Организация и проведение вступительных испытаний, отбора и зачисления иностранных студентов являются одним из важнейших факторов, непосредственно влияющих на результативность привлечения иностранных студентов в университет и, как следствие, определяющим эффективность созданной системы привлечения.

Действующий порядок приема предоставляет иностранным гражданам возможность поступления в вузы на общих основаниях

как на основе прохождения внутренних вступительных испытаний, проводимых вузом самостоятельно, так и на основе результатов Единого государственного экзамена (ЕГЭ). В том и другом случае остро стоит проблема доступности вступительных процедур, поскольку вступительные испытания могут проводиться только на территории вуза или его филиалов.

Менее остро проблема доступности вступительных процедур стоит при поступлении на обучение по квоте на образование иностранных граждан, когда кандидаты проходят конкурсный отбор, проводимый подразделениями Россотрудничества, в странах набора. Правда, существующие формы конкурсных мероприятий, такие как тестирование, конкурс портфолио, собеседование, не всегда позволяют обеспечить качественный академический отбор кандидатов на обучение в рамках квоты.

Очевидно, что чем более эффективно (с точки зрения результативности, ресурсоемкости, оперативности, прозрачности, обоснованности) и в то же время просто (с позиций абитуриентов) организован данный этап, тем более позитивно это скажется на репутации университета в целом (как в профессиональной среде, так и в среде самих абитуриентов) и на количестве зачисленных абитуриентов. Использование современных средств и методов организации вступительных испытаний, повышающих доверие клиентов, является неотъемлемым признаком качества работы университета.

Так, набор иностранных студентов путем *организации и проведения предметных и языковых олимпиад и экзаменов, в том числе в дистанционной форме*, с последующим проведением очных собеседований с отобранными иностранными абитуриентами позволяет последним минимизировать свои расходы на поступление в вуз. С точки зрения принимающего университета, использование такого механизма наиболее эффективно в странах, где бренд университета уже хорошо узнаваем, а образование, полученное в этих странах, признается в стране получения дальнейшего образования. К сожалению, для российских университетов сложилась неоднозначная ситуация с проведением очных вступительных испытаний для абитуриентов за рубежом. Одним из способов решения проблемы может быть рекомендовано использование зарубежных площадок Россотрудничества в качестве базы для проведения

собеседований, олимпиад и, возможно, вступительных испытаний для иностранных граждан, нацеленных на учебу в России.

В рамках рабочей группы «Взаимодействие с иностранными партнерами» ассоциации «Глобальные университеты» создана проектная группа, которой был проведен анализ отборочных мероприятий, проводимых в форме олимпиады, для иностранных абитуриентов. Целью анализа является рейтингование отборочных мероприятий и выбор наиболее успешных для использования в практическом отборе. Предлагается выделить три уровня олимпиад в зависимости от числа участников, количества стран проведения олимпиады и других критериев, результаты участия в которых будут учитываться в конкурсном отборе иностранных кандидатов на обучение в рамках квоты [15].

Интересен опыт *международных олимпиад*, проводимых рядом российских вузов. **Высшая школа экономики** с 2012 года проводит многопрофильную олимпиаду школьников «Международная олимпиада молодежи». Победители и призеры олимпиады получают дополнительное преимущество при отборе на обучение по направлениям подготовки и образовательным программам в бакалавриате ВШЭ на места, финансируемые за счет субсидий из федерального бюджета на выполнение государственного задания в пределах квоты. За четыре года интерес и, соответственно, число участников выросли – в 2013/2014 году в олимпиаде участвовали почти 4 тыс. школьников из 13 стран СНГ и Балтии. Олимпиада изначально была ориентирована на участников из стран ближнего зарубежья, учитывающей специфику образовательных систем в этих странах, а в 2014 году география проведения была расширена на регион Центральной и Восточной Европы. В 2015/2016 учебном году Олимпиада проводилась в странах СНГ, Балтии, Европы, а также в Грузии, Израиле, Монголии. Ее участниками стали около 5 тыс. ребят. В 2016/2017 учебном году планируется еще больше расширить географию проведения Международной олимпиады молодежи (Индонезия, Вьетнам, Турция и др.) [100].

**МИСиС** проводит многопрофильную олимпиаду «МИСиС зажигает звезды», организуемую для школьников 6–11 классов. Участие в олимпиаде в 2015 году приняли более 8 тыс. школьников из России и ближнего зарубежья. Олимпиада рассчитана в первую очередь на старшеклассников, выбирающих МИСиС в качестве приоритетного вуза для поступления: все победители получают дополнительно 10 баллов к результатам ЕГЭ при подаче документов в университет. Кроме того,

университет проводит международную олимпиаду по программированию среди школьников, целью которой является поиск перспективных и талантливых ребят в регионах России и в ближнем зарубежье. В 2015 году участие в олимпиаде приняли 1737 старшеклассников более чем из 100 школ России, Белоруссии и Казахстана. По результатам заочного тура более 70 лучших школьников были приглашены в Москву для участия в Зимней школе по программированию и очном туре олимпиады [101].

Важным этапом процесса приема иностранных граждан в образовательную организацию является **организация процедуры оценки и признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации**. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2014 г. № 272-р уполномоченной организацией, осуществляющей функции национального информационного центра по информационному обеспечению признания в Российской Федерации образования и (или) квалификации, ученых степеней и ученых званий, полученных в иностранном государстве, является федеральное государственное бюджетное учреждение «Главный государственный экспертный центр оценки образования» (Главэкспертцентр) [102]. Ряду российских вузов – Московскому государственному университету имени М. В. Ломоносова, Санкт-Петербургскому государственному университету, федеральным и национальным исследовательским университетам, а также федеральным государственным образовательным организациям высшего образования, перечень которых утверждается указом Президента Российской Федерации, – законодательно предоставлена возможность самостоятельного признания документов об иностранном образовании и (или) иностранной квалификации, что позволяет значительно упростить процедуру приема иностранных граждан [103].

В целях организации работы по признанию документов об иностранном образовании и (или) иностранной квалификации в штате соответствующего подразделения вуза должны работать подготовленные эксперты, владеющие иностранными языками и обладающие соответствующими знаниями. Пройти обучение можно в сертифицированных образовательных центрах, например,



в Санкт-Петербургском политехническом университете или непосредственно в Главэкспертцентре.

### **Мониторинг, оценка, анализ деятельности системы привлечения иностранных студентов**

Постоянный мониторинг, анализ, оценка результатов и совершенствование деятельности – залог успеха организации любого процесса. Как уже отмечалось, принятые показатели эффективности позволяют организовать мониторинг достижения поставленных целей, определять приоритеты и необходимые действия, в том числе корректирующего характера, распределять и перераспределять ответственность, ресурсы и прочие параметры процесса, определять области, требующие оперативного вмешательства и т. д.

Возможны два основных направления оценки эффективности работы системы привлечения иностранных студентов:

1. Оценка результативности системы привлечения иностранных студентов (внутренняя эффективность).
2. Оценка влияния системы привлечения иностранных студентов на развитие вуза и повышение конкурентоспособности, т. е. оценка степени соответствия результатов работы целям внедрения такой системы (внешняя эффективность).

В рамках *первого направления* оценивается эффективность всей совокупности мероприятий по привлечению иностранных студентов с точки зрения, например, количества поданных заявлений от иностранных студентов на прохождение обучения в университете (или количества иностранных обучающихся), и оптимальности ресурсозатрат. Кроме оценки по количественным показателям, необходимо учесть качественные показатели реализации мероприятий. Для этого руководитель службы привлечения иностранных студентов ежегодно предоставляет руководству университета отчет с описанием реализованных мероприятий, содержащий обоснование произведенных затрат, информацию по качественной структуре иностранного контингента, подавшего заявления на учебу в университет и принятых по результатам вступительных испытаний, и прочую информацию.

Если привлечение иностранных студентов в университет происходит по распределенной схеме (структурные подразделения

самостоятельны в принятии решений и организации рекрутинговых мероприятий), то можно организовать оценку с точки зрения эффективности каждого подразделения отдельно, а также проводить ранжирование подразделений по их успешности в этой сфере (пункт 4.2. «Основные показатели и критерии эффективности работы системы привлечения иностранных студентов»).

То есть фактически в рамках данного направления вуз проводит оценку эффективности работы подразделений/служб, ответственных за привлечение иностранных студентов на основании выбранных ключевых показателей эффективности. Оценка результативности сотрудничества с внешними рекрутинговыми агентствами происходит по аналогичной схеме.

Внешняя эффективность системы в рамках второго направления оценивается как степень влияния системы привлечения иностранных студентов на развитие вуза и повышение его конкурентоспособности в целом. Другими словами, оценивается достижение целевых стратегических ориентиров. Оценка в рамках данного направления позволяет определить эффективность работы всей системы привлечения иностранных студентов в целом, учитывая также правильность стратегического планирования и уровень взаимодействия между подразделениями, включенными в рассматриваемые процессы.

Оптимальным является сочетание обоих подходов, что позволяет контролировать как оперативную, так и стратегическую деятельность вуза.

Хорошим тоном и подспорьем в любой деятельности университета становится проведение регулярной аналитической работы по изучению современных тенденций и лучших практик. Соответствующие аналитические подразделения/службы/специалисты по привлечению иностранных студентов должны целенаправленно изучать обзоры национальных политик и инициатив в области высшего образования; университетские стратегические планы и политики привлечения иностранных студентов; материалы университетов – участников Проекта 5–100, предоставленные в рамках работы группы по взаимодействию университетов – участников Проекта 5–100, публикации ведущих международных изданий, таких как UNESCO-Cepes, Higher Education Management and Policy – OECD, The Journal of

Higher Education – ASHE, Tertiary Education and Management, The Review of Higher Education, Journal of International Higher Education, «Университетское управление: практика и анализ», «Вопросы образования», «Высшее образование в России», «Вестник международных организаций», «Право и образование» и др. Подготовка регулярных мониторинговых и аналитических отчетов и докладов о деятельности системы привлечения иностранных студентов внутри вуза и в других университетах, в том числе ведущих российских и зарубежных, позволит заложить основы для совершенствования деятельности с использованием методологии бенчмаркинга, улучшить качество работы в этом направлении и повысить результативность.

## **5.2. Формы организации системы привлечения иностранных студентов в университете**

Исходя из основных направлений работ, изложенных в предыдущем пункте, можно представить условную организационно-структурную конфигурацию системы привлечения и приема иностранных студентов в российском вузе (в ее минимальном и максимальном наполнении). Очевидно, что практическая реализация системы в разных университетах может варьировать от одного департамента до нескольких служб в зависимости от величины университета, заявленных целей по привлечению иностранных студентов, решаемых задач и ключевых направлений деятельности, наличия необходимых ресурсов и прочих факторов.

В некоторых зарубежных университетах (особенно в англоязычных странах) зачастую реализуется распределенная система привлечения иностранных студентов, т. е. по сути не существует деления процесса привлечения, приема и обслуживания студентов на иностранных или национальных, поскольку вступительные и прочие академические требования к ним предъявляются одинаковые, информация об обучении и прочих вопросах дается изначально одна и та же и на одном языке (английском), преподавание ведется на одном языке и пр. В таких университетах организационно система привлечения иностранных студентов не отделена от структур привлечения и приема в университет в целом (Admission Office), а основные академические подразделения

обладают достаточной степенью свободы в решении вопросов привлечения и приема иностранных студентов. Единственное отличие возможно в плане обеспечения определенных сервисов, в которых не нуждаются национальные граждане (визовое оформление, страхование, разрешение на работу, вопросы проживания, налогообложения, и ряд других). Тогда вопросами иностранных граждан занимаются выделенные сотрудники (секторы) в структуре общеуниверситетских служб/отделов. Но зачастую всеми неакадемическими вопросами иностранные студенты во многих странах (особенно англоязычных) занимаются самостоятельно вне стен принимающего университета.

В университетах неанглоязычных стран (в том числе и в России) подразделения, занимающиеся взаимодействием с иностранными гражданами, часто входят в структуру международной службы, к персоналу которой предъявляются специальные требования: владение иностранными языками и методами работы с иностранным контингентом, знакомство с различными аспектами нормативно-правового регулирования процесса взаимодействия с иностранными гражданами и организации международного образования и т. д. Поэтому неслучайно, что опорной службой, координирующим звеном в системе привлечения иностранных студентов, чаще всего назначается международная служба университета, обеспечивающая не только это направление, но и организацию и поддержку всех видов международного сотрудничества университета (совместные образовательные программы, стажировки, совместные научные исследования, международные проекты, мероприятия и т. д.).

Тем не менее одной только международной службой система привлечения иностранных студентов не ограничивается. Ключевыми (основными) подразделениями системы привлечения иностранных студентов в университете являются:

- основные учебные подразделения (факультеты/институты);
- учебно-методическое подразделение;
- маркетинговое подразделение;
- международная служба по взаимодействию с иностранными студентами.

Каждое из вышеперечисленных подразделений выполняет довольно широкий спектр функций, в число которых входят и те,

которые непосредственно связаны с процессом привлечения иностранных абитуриентов. Кроме того, в университетах, как правило, существует ряд подразделений, которые в процессе привлечения иностранных студентов выполняют поддерживающие функции, например, паспортно-визовое сопровождение, сервисное сопровождение (социально-культурная, бытовая и пр. адаптация) и другие. Вариантов комбинаций структур и служб, вовлеченных в процесс привлечения иностранных студентов, может быть несколько. Имеют место и конфигурации в виде институтов международного образования (международных программ), основной задачей которых является объединение потенциала учебно-методических и международных подразделений с целью привлечения как можно большего числа иностранных обучающихся и продвижения образовательных продуктов и услуг вуза. Кроме того, современный структурно-функциональный дизайн системы привлечения иностранных студентов в ряде университетов предполагает также *развитие зарубежной филиальной сети*, а также *зарубежной сети представительств/контактных офисов* вуза в других странах/регионах мира.

Еще раз подчеркнем, что организационно-структурная конфигурация системы привлечения иностранных студентов в каждом конкретном российском университете может варьировать от одного департамента до нескольких служб, объединяя или разграничивая между собой некоторые функции, в зависимости от величины университета, стратегии развития, политики интернационализации, решаемых задач, функционала, наличия средств и прочих внешних и внутренних факторов.

Примерная схема распределения функций между подразделениями образовательной организации в процессе привлечения иностранных студентов приведена в табл. 1.

### **Основные учебные подразделения**

Основные учебные подразделения (*институты/факультеты*) являются учебно-научными подразделениями, которые реализуют основные образовательные программы высшего образования всех уровней (ступеней) (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура) по различным направлениям подготовки (специальностям), а также образовательные программы дополнительного

Таблица 1  
Основные и поддерживающие структуры (системы)  
привлечения иностранных студентов и их функционал

Подразделения/ системы	Направления работы				
	Инициация потребности в ИС, планирование	Академические мероприятия	Маркетинговые мероприятия	Организация взаимодействия с ИС	Проведение вступительных испытаний, отбор, зачисление
Основные					
Маркетинговая служба	Проводит маркетин- говые исследования в области междуна- родного образования. Доводит до сведения учебных и учеб- но-методических подразделений ин- формацию о наибо- лее востребованных направлениях под- готовки и образова- тельных программах	Формирует пакет ин- формации об универ- ситете и образова- тельных программах для иностранных абитуриентов	Составляет план меро- приятий, организует и проводит маркетинго- вые меропр- ия в рамках выделенного финансирова- ния	—	Регулярно проводит мониторинг, оценку и ана- лиз. Собирает данные о ра- боте, отчеты, предложения об улучшении

Продолжение табл. 1

Подразделения/ системы	Направления работы					Мониторинг, оценка, анализ
	Инициация потребности в ИС, планирование	Академические мероприятия	Маркетинговые мероприятия	Организация взаимодействия с ИС	Проведение вступительных испытаний, отбор, зачисление	
Основные учебные подразделения (институты/ факультеты, подготовитель- ное отделение для иностран- ных граждан)	Участвуют в раз- работке ключевых показателей (числен- ность иностранного контингента обуча- ющихся, структура (по странам при- бытия, по уровням обучения, по линиям привлечения), уро- вень требований)	Разрабатывают об- разовательные про- граммы, определяют тре- бования, количество мест для иностран- ных студентов (по согласованию с проректором, курирующим об- разовательную де- ятельность)	Участвуют в реализации плана мар- кетинговых мероприятий (в том числе выездные олимпиады, собеседования)	Готовят информацию по запросам иностран- ных абитуриентов относительно собственных образователь- ных программ и услуг	Проводят вступитель- ные испыта- ния и отбор на программы магистратуры, аспирантуры	Предоставляют данные о ра- боте, отчеты, предложения об улучшении

Продолжение табл. 1

Подразделения/ системы	Направления работы				
	Инициация потребности в ИС, планирование	Академические мероприятия	Маркетинговые мероприятия	Организация взаимодействия с ИС	Проведение вступительных испытаний, отбор, зачисление
Учебно-методическое подразделение и приемная комиссия	Участвует в раз- работке ключевых показателей (числен- ность иностранного контингента обуча- ющихся, структура (по странам при- бытия, по уровням обучения, по линиям привлечения), уро- вень требований). Формирует план приема совместно с институтами/фа- культетами и МОиН	Взаимодействует с институтами/ факультетами по во- просам разработки образовательных программ. Утверждает пакет образовательных программ. Контролирует на соответствие государственным стандартам	Участвует в реализации плана мар- кетинговых мероприятий (в том числе выездные олимпиады, собеседования и пр.)	Готовит информацию по запросам русскоязыч- ных ино- странных абитуриентов (страны СНГ) относительно образователь- ных программ и услуг вуза	Осуществляет контроль за проведе- нием учебно- методической деятельности, контроль качества об- разовательной деятельности (акредитация, лицензирование)



Продолжение табл. 1

Подразделения/ системы	Направления работы					Мониторинг, оценка, анализ
	Инициация потребности в ИС, планирование	Академические мероприятия	Маркетинговые мероприятия	Организация взаимодействия с ИС	Проведение вступительных испытаний, отбор, зачисление	
Международная служба по вза- имодействию с иностранны- ми студентами	Получает утверж- денные ключевые показатели на кра- ткосрочный период времени (численность иностранного контин- гента обучающихся, структура (по странам прибытия, по уровням обучения, по линиям привлечения), уровень требований)	Получает утвержден- ный список образова- тельных программ и ус- луг с полным пакетом информации	Координирует работу участвующих подразделений. Участвует в ре- ализации плана маркетинговых мероприятий	Принимает и обрабаты- вает запросы и заявления от иностранных абитуриентов. Ведет переписку с иностранными абитуриентами. Осуществляет прием документов	Совместно с приемной комиссией администрирует проведение вступительных испытаний и прочих ме- роприятий для иностранных абитуриентов	Предоставляет данные о ра- боте, отчеты, предложения об улучшении
Поддерживающие						
Служба регистрации и паспорт- но-визового оформления иностран- ных граждан (в составе международной службы)	—	—	—	—	Паспортно- визовое оформление для иностран- ных граждан (приглашения, постановка на миграци- онный учет и т.д.)	Предоставляет данные о ра- боте, отчеты, предложения об улучшении

Окончание табл. 1

Подразделения/ системы	Направления работы				
	Инициация потребности в ИС, планирование	Академические мероприятия	Маркетинговые мероприятия	Организация взаимодействия с ИС	Проведение вступительных испытаний, отбор, зачисление
Мониторинг, оценка, анализ					
Служба адаптации иностранных студентов (в составе международной службы)	—	—	—	—	Предоставляет данные о работе, отчеты, предложения об улучшении
Отдел по учебной работе с иностранными студентами (в составе международной службы)	Участствует в разработке ключевых показателей, в определении общей численности иностранных граждан, которых образовательная организация готова принять на обучение в рамках квоты на образованные иностранные граждане. Формирует заявку в рамках преимущественного права	Формирует индивидуальные образовательные траектории для иностранных студентов	—	Принимает заявления, формирует и обрабатывает досье кандидатов на обучение в рамках квоты на образование иностранных граждан	Предоставляет данные о работе, отчеты, предложения об улучшении

образования, осуществляют подготовку, переподготовку и (или) повышение квалификации работников для определенной области профессиональной деятельности, ведут фундаментальные и (или) прикладные научные исследования. Институт может иметь в своем составе отделения, кафедры, лаборатории, учебно-научные, научно-образовательные, научно-исследовательские центры и иные основные и вспомогательные подразделения. Функции и задачи основных учебных подразделений регулируются локальными нормативными актами (устав образовательной организации, положение о факультете/институте и т. д.).

В рамках системы привлечения иностранных студентов основные учебные подразделения на основании потребностей внешнего рынка образовательных услуг обеспечивают подготовку, разработку и внедрение образовательных программ, определяют входные требования для поступления на данные программы и количество мест для иностранных студентов. Кроме того, представители основных учебных подразделений принимают участие в проведении вступительных испытаний и отбора поступающих на программы магистратуры и аспирантуры.

К этой же категории основных структур относится и *отделение довузовской подготовки иностранных абитуриентов/студентов* (Preparatory Courses/Pre-university training school). В рамках данного направления работ обеспечивается реализация дополнительных образовательных программ, обеспечивающих подготовку иностранных граждан к освоению образовательных программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры на русском языке.

В рамках направления довузовской подготовки должны обеспечиваться следующие процессы:

- полная информационная поддержка иностранных обучающихся по вопросам, связанным с обучением на подготовительном факультете;
- разъяснение слушателям – иностранным гражданам порядка обучения в Российской Федерации граждан зарубежных стран, правил внутреннего распорядка университета, общежития;
- организация (в случае необходимости) входного тестирования вновь прибывающих обучающихся – иностранных граждан, в целях определения степени их подготовленности для обучения на подготовительном факультете;

- организация учебно-методической работы задействованных факультетов, курсов русского языка и курсов дополнительного образования по другим направлениям (составление учебных планов, расписаний занятий и экзаменов, подбор и расстановка кадров, учет учебной нагрузки преподавателей, оформление и контроль учебных журналов учебной работы и др.);
- организация выпускных экзаменов;
- осуществление постоянного контроля за текущей успеваемостью и посещаемостью занятий слушателями;
- разработка и реализация мер по улучшению качества довузовской подготовки иностранных граждан;
- взаимодействие с органами государственной власти, национальными объединениями (землячествами, общинами) и другими заинтересованными организациями по вопросам, связанным с обучением обучающихся слушателей – иностранных граждан;
- ознакомление обучающихся – иностранных граждан с культурой и традициями народов РФ;
- учет контингента обучающихся иностранных граждан;
- организация и проведение тестирования иностранных граждан на уровень владения русским языком, в соответствии с государственной системой тестирования по русскому языку.

Качественная реализация данного спектра задач крайне важна, поскольку она во многом определяет уровень будущих студентов вуза и, следовательно, уровень подготовки и конкурентоспособности выпускников. Отдельного внимания требует задача языковой подготовки абитуриентов, поскольку уровень владения языком программы обучения является серьезным ограничивающим фактором успешного освоения программы обучения.

**В Московском государственном университете** функции предвузовской подготовки иностранных граждан выполняет Институт русского языка и культуры. Институт является независимой структурной единицей МГУ, в число задач которой входят:

- подготовка иностранных учащихся к учебе в МГУ и других вузах России по программе подготовительных факультетов, включающей

в себя преподавание русского языка как иностранного и профилирующих общеобразовательных предметов;

- обучение русскому языку и гуманитарным дисциплинам студентов и стажеров зарубежных вузов, приезжающих в Россию на языковую стажировку;

- подготовка к тестированию и тестирование по русскому языку как иностранному иностранцев, трудовых мигрантов и желающих получить российское гражданство;

- разработка и проведение курсов повышения квалификации;

- разработка и внедрение учебных программ, курсов, учебников и пособий по русскому языку как иностранному и неродному;

- разработка и внедрение учебных комплексов для всех профессиональных и возрастных категорий иностранцев, желающих изучать русский язык как непосредственно в России, так и за ее пределами;

- разработка и внедрение систем тестирования и стандартов оценки уровней владения русским языком как иностранным и неродным, подготовка тестовых материалов для иностранцев, трудовых мигрантов и желающих получить российское гражданство;

- организация и проведение семинаров и конференций, связанных с проблемами сохранения, распространения и преподавания русского языка за рубежом и в национальных школах на территории России; участие в государственных и грантовых программах.

Ежегодно обучение в Институте русского языка и культуры проходят около 1200 студентов со всего мира [104].

### ***Учебно-методическое подразделение***

Институты/факультеты выполняют свои функции по привлечению, приему и обучению иностранных студентов в тесной связке с учебно-методическим подразделением (управлением – УМУ), которое обеспечивает формирование плана приема, утверждение образовательных программ, контролирует соответствие образовательных программ государственным стандартам и обеспечивает поддержку основным учебным подразделениям в вопросах разработки образовательных программ. Учебно-методическое управление осуществляет контроль над проведением учебно-методической деятельности и обеспечивает контроль качества образовательной деятельности, в том числе связанной с привлечением и обучением иностранных студентов. Одним из важных направлений УМУ в контексте привлечения иностранных студентов является проведение международной аккредитации образовательных программ.

### ***Приемная комиссия***

В основном приемная комиссия обеспечивает организацию приема документов от абитуриентов, проведение вступительных испытаний и зачисление в состав студентов лиц, прошедших по конкурсу, т. е. обеспечивает окончание цикла работ по привлечению и приему иностранных студентов.

### ***Маркетинговая служба***

Маркетинговая служба/отдел осуществляет продвижение услуг и продукции университета на международный рынок, т. е. маркетинг образовательных и научно-исследовательских услуг вуза. Данная служба может как представлять собой отдельное подразделение, так и быть интегрированной в одну из существующих университетских служб: международную/учебно-методическую/стратегического развития/другую. Как правило, маркетинговая служба создается для решения следующих задач:

- разработка и реализация брендовой и рекламной политики;
- разработка и проведение маркетинговой стратегии образовательной организации;
- разработка концепции проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации;
- планирование и осуществление рекламно-информационной деятельности;
- разработка совместно с другими подразделениями предложений и рекомендаций по изменению характеристик и свойств образовательной и научной продукции;
- исследование существующих систем продвижения образовательной продукции и услуг на рынке;
- прогнозирование потребительского спроса на образовательную продукцию и услуги, предлагаемые образовательной организацией и т. д.

В системе привлечения иностранных студентов маркетинговая служба обеспечивает проведение маркетинговых исследований в области международного образования, реализацию информационного сервиса (формирование и распространение пакета информации об университете и образовательных программах для иностранных абитуриентов), составление плана, организацию и проведение маркетинговых мероприятий в рамках плана

приемной кампании, составляемого совместно с приемной комиссией и основными учебными подразделениями.

Проведение маркетинговых исследований должно предшествовать разработке образовательных программ, ориентированных на иностранную аудиторию, и обуславливать ее. Это позволяет оптимизировать расходы на создание и внедрение образовательных программ, а также оценить тенденции рынка образовательных услуг для долгосрочного планирования развития образовательных услуг, предоставляемых университетом.

Подготовка к проведению маркетинговых мероприятий включает в себя разработку и изготовление информационных рекламных материалов по предлагаемым образовательной организацией образовательным услугам, адаптированных для соответствующих целевых групп. Данные материалы используются в ходе реализации приемной кампании, включая зарубежные образовательные выставки и работу с рекрутерами.

### ***Международная служба по взаимодействию с иностранными студентами***

В целях координации деятельности подразделений образовательной организации в рамках привлечения и приема иностранных студентов, а иногда также и для обеспечения взаимодействия с иностранными студентами, обучающимися в вузе, должно быть создано соответствующее подразделение. Оно может находиться в структуре более крупной международной службы либо являться самостоятельным подразделением. При этом она может быть как единой, так и распределенной в зависимости от целевых групп иностранных студентов. Во втором случае разделение может проводиться по типу образовательных программ, на которые осуществляется прием (основные/дополнительные/стажировки), по региональному принципу, по направлениям подготовки и т. д. в зависимости от структуры и целей образовательной организации.

В функции данной структуры входят:

- полная информационная и консультационная поддержка абитуриентов по вопросам поступления и обучения в вузе;
- организация взаимодействия различных подразделений вуза для выполнения задач привлечения и набора

- и иностранных студентов, например, организации участия вуза в образовательных выставках, ведения рекламно-информационной кампании, подготовки и согласования списков программ и условий поступления для иностранных граждан и т. д.;
- содействие организации приемной кампании для иностранных абитуриентов;
  - работа с рекрутинговыми агентствами и индивидуальными рекрутерами;
  - реализация прочих рекрутинговых инструментов, в том числе веб-маркетинга, организация участия вуза в выставочно-ярмарочных мероприятиях;
  - оценка документов об образовании (в случае если образовательная организация имеет право на самостоятельную оценку и признание иностранного образования и (или) иностранной квалификации).

В структуре данного подразделения возможно наличие региональных рекрутинговых менеджеров, в ведении которых находятся определенные регионы привлечения, вопросы заключения соглашений о сотрудничестве с новыми агентами, контроль эффективности выполнения соглашений и прочие вопросы, а также наличие эксперта по признанию иностранных документов об образовании и/или квалификации.

Отдел привлечения и набора иностранных обучающихся был создан в структуре департамента внешних связей в **Казанском федеральном университете** в 2014 году, что было связано с необходимостью наращивания соответствующих показателей в рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности КФУ. Отдел состоит из четырех штатных единиц, включая эксперта по признанию иностранных документов об образовании и/или квалификации. Отдел совмещает функции маркетинговой службы и службы по взаимодействию с иностранными абитуриентами.

Основными задачами отдела являются:

- привлечение студентов для обучения в КФУ;
- продвижение образовательных услуг КФУ на зарубежные рынки;
- реализация права КФУ на признание иностранного образования и (или) иностранной квалификации для получения образования и (или) осуществления профессиональной деятельности в КФУ.



Исходя из этого, основными функциями отдела являются:

- ведение информационной деятельности с целью привлечения иностранных граждан на учебу;
- ведение переписки с иностранными гражданами, организациями и агентствами по набору студентов по вопросам обучения в КФУ;
- прием документов от иностранных граждан, поступающих на обучение в КФУ;
- первичная оценка документов об образовании и определение возможности обучения в КФУ;
- информационное обеспечение и сопровождение процедур признания иностранного образования и (или) квалификации в КФУ и проведение экспресс-оценки и экспертизы всех иностранных документов об образовании лиц, поступающих/поступивших на обучение в КФУ или принимаемых/принятых на работу в КФУ и обратившихся с соответствующим заявлением и (или) представивших направления структурных подразделений КФУ;
- формирование первичных личных дел абитуриентов, подавших заявление для обучения в КФУ.

Далее приведем ряд структур университета, выполняющих **поддерживающие функции** в процессе привлечения иностранных студентов:

*Отдел по учебной работе с иностранными студентами.* В данное направление входит обеспечение обучения иностранных граждан, прибывающих в университет в соответствии с международными соглашениями Российской Федерации, соглашениями, протоколами, планами сотрудничества Министерства образования и науки Российской Федерации с органами управления образованием зарубежных стран, в рамках двусторонних договоров, заключенных университетом с зарубежными образовательными учреждениями, а также иностранных граждан, принятых на обучение на компенсационной основе. В рамках направления необходимо обеспечение реализации следующих работ:

- полная информационная поддержка иностранных обучающихся по вопросам организации их образовательного процесса в вузе;
- подготовка студенческих и общих приказов о зачислении, о назначении стипендий, об отчислении из университета, о переводах, о предоставлении академических отпусков и другим вопросам обучения иностранных граждан в университете;

- подготовка и заключение договоров на обучение иностранных граждан;
- формирование личных дел, учет всего контингента иностранных учащихся;
- подготовка документов, писем, справок, выписок из приказа по требованию студентов и по запросам внешних организаций;
- оформление квалификационных документов и их копий в соответствии с установленным порядком;
- контроль за текущей успеваемостью иностранных учащихся, формированием индивидуальных планов обучения, аспирантских и стажерских планов, своевременной отчетностью, соблюдением учебной дисциплины; прохождением производственной практики и своевременным выполнением индивидуальных планов работы иностранными аспирантами и стажерами;
- ведение учета контингента иностранных граждан в соответствии с установленными требованиями; своевременное предоставление сведений об иностранном контингенте в государственные органы.

При реализации задач данного направления необходимо учитывать последние изменения как в федеральном законодательстве об образовании, так и в международных стандартах, поскольку интеграция в международное образовательное пространство является одной из задач, решения которых требует реализация Программы повышения конкурентоспособности вузов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

*Служба адаптации и сервисов для иностранных студентов (Student Services / Student Support Center).* Данное подразделение выполняет работы по созданию, поддержанию и совершенствованию сервисов, направленных на обеспечение социальной, культурной, языковой и психологической адаптации иностранных обучающихся во время их пребывания в университете. В рамках направления должно обеспечиваться выполнение следующих задач:

- полная информационная поддержка иностранных обучающихся по вопросам адаптации к жизни и учебе в университете;
- обеспечение иностранных студентов необходимыми информационными, социально-бытовыми, социально-культурными,

языковыми и прочими сервисами по их адаптации к жизни и учебе в университете:

- обеспечение размещения и комфортного проживания;
- организация медицинского обслуживания иностранных граждан;
- содействие в ознакомлении иностранных граждан с культурой и традициями народов страны;
- взаимодействие с общественными организациями иностранных учащихся и поддержка работы органов студенческого самоуправления иностранных учащихся;
- проведение социальной и воспитательной работы с иностранными учащимися.

В **Технологическом университете Наньянг** (Сингапур) вопросам привлечения и обслуживания студенческого контингента, в том числе академического характера (стипендиями, стажировками, проживанием и пр.), занимается департамент по образованию и делам студентов (Student & Academic Services Department). В департамент входит несколько подразделений: Office of International Affairs (6 человек), Office of Admissions and Financial Aid (48 (!) человек), Office of Global Education and Mobility (16 человек), Student Affairs Office (29 человек, включая International Student Centre – 3 человека). Специального функционального деления на иностранных и национальных студентов в структуре не существует, хотя вопросами виз и приглашений, встречи, приема, размещения занимается центр иностранных студентов (International Student Centre). Кроме того, с 2013 года все услуги, оказываемые студенческими службами, объединены в систему так называемого одного окна (One Stop @ SAC). Система представляет собой справочную службу с информационными досками и консультантами (6 человек), оказывающими помощь и консультации по всем возникающим вопросам, а также онлайн-сервис на сайте университета <http://www.ntu.edu.sg>.

Информационный сервис для иностранных студентов как отдельной категории обучающихся на сайте вуза отсутствует. При этом вся информация относительно поступления в университет хорошо структурирована и достаточна по полноте и актуальности как по целевым группам (для студентов-бакалавров и других уровней образования), так и по конкретным вопросам (поступление, онлайн-заявления, перечень программ, финансовая помощь/стипендии, досуг, виза, работа и пр.). Поскольку вся информация

представлена на английском языке, то это в какой-то мере компенсирует нехватку структурирования под целевую зарубежную аудиторию. Кроме прочего, в помощь студентам, в том числе иностранным, опубликованы различные документы и политики, касающиеся университетской этики и различных вопросов организации студенческой жизни (здоровья и безопасности, командирования, поведения, дресс-кода и пр.) [105].

В ряде вузов, как например в Имперском колледже Лондона (Великобритания), реализуется *бесплатная дополнительная языковая подготовка* на национальном языке страны (языке преподавания) для уже поступивших иностранных студентов. Она предусмотрена для их лучшей адаптации и совершенствования языковых навыков как бытового, так и академического характера (академический английский, английский для семинаров, выступлений, грамматика, практика с носителем языка и пр.) [106].

Поскольку важной частью работы с иностранными студентами является их интеграция в жизнь университета и в российскую систему образования в целом, привлечение иностранных студентов к участию в управлении вузом крайне важно. Участие иностранных студентов в студенческом самоуправлении предполагает включение и реализацию следующих основополагающих процессов:

- полная информационная поддержка иностранных обучающихся по вопросам участия в студенческом самоуправлении;
- разработка предложений по развитию и адаптации для иностранных студентов образовательной среды, в том числе с учетом научных и профессиональных интересов студентов;
- разработка предложений по развитию и адаптации для иностранных студентов социальной среды, включая организацию воспитательной, культурно-массовой, физкультурно-спортивной работы и улучшения жилищно-бытового обслуживания иностранных студентов и аспирантов университета;
- содействие органам управления вуза в решении образовательных, социально-бытовых и прочих вопросов, затрагивающих интересы студентов;
- защита и представление прав и интересов иностранных студентов.

Участие иностранных студентов в процессах студенческого самоуправления может быть организовано в форме совета иностранных обучающихся/студентов/ аспирантов общежития/ кампуса/студгородка (отдельной ячейки основного студенческого совета) при поддержке международной службы или службы по социально-воспитательной работе либо без выделения в отдельную структуру (равномерное включение иностранных студентов во все ячейки студенческого совета вуза).

*Паспортно-визовая служба* (обеспечение визовой и миграционной поддержки). Опыт ведущих российских университетов демонстрирует, что принимающий иностранных граждан университет должен стремиться максимально эффективно решать задачи визовой и миграционной поддержки, а именно: обеспечение паспортно-визового обслуживания иностранных студентов, прибывающих из зарубежных стран; осуществление миграционного контроля и консультирование по вопросам миграционного контроля; оформление приглашений на учебу; работа по организации трудовой деятельности иностранных граждан; паспортно-визовое обслуживание членов семей и сопровождающих лиц; взаимодействие с государственными (территориальными) органами власти по вопросам миграционного контроля и другие задачи.

Как правило, весь этот комплекс работ возлагается на паспортно-визовую службу (сектор) в структуре международного департамента. Непосредственно в функции службы входят:

- полная информационная поддержка иностранных обучающихся по вопросам миграционного законодательства, релевантного для их статуса;
- постановка на миграционный учет и паспортно-визовое обслуживание иностранных гостей и учащихся вуза в соответствии с действующим законодательством; осуществление контактов с УФМС РФ и Центром регистрации иностранных граждан УФМС, правоохранительными органами; оформление документации в соответствии с установленными требованиями, своевременная доставка в органы внутренних дел в установленные сроки и получение оформленных документов в органах внутренних дел;
- разъяснение иностранным гостям и учащимся вуза правил пребывания и проживания иностранных граждан

на территории Российской Федерации, консультирование по вопросам миграционного учета, паспортно-визового режима и законодательства, регламентирующего пребывание иностранных граждан и их передвижения по территории РФ и выезды в ближнее и дальнее зарубежье.

*Отдел по работе с иностранными выпускниками* (Alumni Office; Office of Alumni Relations). В разных университетах реализуются разные штатные расписания подобных служб, предусматривающие порой до 30 сотрудников, в зависимости от масштабов работы университета со своими выпускниками, в том числе иностранными. Отдел, как правило, ведет активную работу по поддержке связей с иностранными выпускниками, а также нередко отвечает за организацию международной маркетинговой образовательной деятельности университета, обеспечение взаимодействия с представительствами / контактными офисами университета за рубежом и пр.

Среди российских вузов богатым опытом в этой сфере, несомненно, обладает Российский университет дружбы народов. Одной из интересных форм организации подобной деятельности здесь является проведение Форума иностранных выпускников российских вузов. Организаторами мероприятия выступают, наряду с РУДН, Россотрудничество, Всемирная ассоциация выпускников, Министерство иностранных дел РФ, Министерство образования и науки РФ, Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь). Форум иностранных выпускников призван оказывать содействие в консолидации мирового движения иностранных выпускников российских (советских) высших учебных заведений. Также перед форумом поставлены такие задачи, как создание и укрепление связей выпускников между собой и с российскими учебными заведениями, привлечение иностранных выпускников к научному, образовательному и деловому сотрудничеству с Россией, привлечение заинтересованных лиц и организаций к сотрудничеству с выпускниками, расширение направлений взаимодействия с национальными объединениями иностранных выпускников в мире. Для участия в форуме 2015 года в РУДН прибыло более 300 иностранных выпускников 40 российских вузов из 68 стран мира: руководители и представители национальных объединений и ассоциаций выпускников Афганистана,

Индии, Палестины, Ливана, Иордании, Сирии, Израиля, Непала, Казахстана, Украины, Таджикистана, Ирана, Ирака, Белоруссии, Германии и других стран, а также представители государственных министерств и ведомств, дипломатических миссий, общественных и коммерческих организаций, высших учебных заведений и национальных объединений [107].

Как и во многих передовых университетах, в **Национальном университете Сингапура** (Сингапур) уделяется особое внимание деятельности ассоциации выпускников, которая так же, как и другие механизмы системы, работает и на позитивный имидж вуза и, соответственно, на привлечение иностранных студентов на учебу. Поддержкой взаимодействия с выпускниками университета занимается офис по связям с выпускниками Office of Alumni Relations, в структуре которого функционирует 4 отдела (привлечения, маркетинга, информации, организации мероприятий в резиденции выпускников) и задействовано 25 человек. Резиденция выпускников The Shaw Foundation Alumni House предлагает прекрасно оборудованные помещения для проведения семинаров, приемов и прочих мероприятий различного уровня. Очень хорошая активная страница отдела и ассоциации на сайте университета <http://alumnet.nus.edu.sg/module/portal/index.html>. Выпускники университета регулярно сотрудничают с альма-матер, помогая в том числе в организации рекрутинговых мероприятий в странах своего пребывания, в пополнении эндаумент-фонда и оказании спонсорской помощи в виде стипендий и пр. При этом университет всеми способами стремится удерживать выпускников в поле зрения и вовлекать в университетскую жизнь, предоставляя определенные льготы, как то:

- студенческие цены и скидки в кафе и прочих торговых точках на территории кампуса;
- специальные льготы при осуществлении продаж на территории Сингапура;
- доступ к возможностям резиденции выпускников The Shaw Foundation Alumni House, в том числе бесплатные билеты на ежемесячные просмотры новых кинофильмов;
- льготное пользование ресурсами библиотеки университета NUS;
- дополнительная копия журнала выпускников AlumNUS Magazine и прочих изданий;
- приглашение на эксклюзивные университетские мероприятия.

Общая численность выпускников университета составляет порядка 240 тыс. человек, из них 90 тыс. являются активными подписчиками

на ежемесячную рассылку e-newsletter. Членами ассоциации выпускников NUS ежегодно проводится около 100 мероприятий на местном и международном уровне [53].

Как уже отмечалось, целостная система привлечения иностранных студентов в ряде университетов предполагает также развитие *зарубежной филиальной сети*, а также *зарубежной сети представительств / контактных офисов* вуза в других странах/регионах мира. Многие наиболее известные зарубежные университеты в качестве одного из стратегических направлений развития выбирают образовательную экспансию в наиболее перспективные регионы планеты (Саудовская Аравия, Сингапур, Индия, Япония, Китай, Россия и др.). Согласно Observatory on Borderless Higher Education (OBHE), на конец 2011 года зарегистрировано 200 международных зарубежных филиалов образовательных учреждений, предлагающих программы высшего образования (в 2013 году добавилось еще 37). Большинство филиалов сконцентрировано в районе Персидского залива (в ОАЭ наибольшее число – 37), в Сингапуре – 18, в Китае – 17. Лидерами по открытию зарубежных филиалов являются университеты США (78 из упомянутых 200 в 2011 году), далее идут Франция (27), Великобритания (25) и Австралия (12) [108].

Целями создания филиалов университета в различных регионах планеты могут служить реализация образовательных программ для иностранных студентов; реализация взаимовыгодных совместных исследовательских проектов на территории другого государства; поддержка проведения реформ в области образования, науки и культуры, осуществляемых в стране присутствия; продвижение бренда университета на целевой научно-образовательный рынок определенного региона; организация международной академической мобильности студентов и сотрудников между регионами; организация совместных международных научных конференций и мероприятий; культурное взаимовлияние, взаимный обмен и пр. Может иметь место диверсификация (специализация) деятельности кампусов университета по уровням обучения (например, расширение приема иностранных граждан на программы бакалавриата в зарубежных филиалах и концентрация



приема иностранных студентов на программы магистратуры, аспирантуры в кампусах на территории страны).

При формировании и развитии филиальной зарубежной сети университетам необходимо учитывать и решать следующие наиболее распространенные проблемы:

- соответствие уровня поступающих (абитуриентов) требованиям головного вуза;
- качество ППС (недостаточная квалификация местных научно-педагогических кадров в противовес нежеланию ППС головного вуза заниматься научно-образовательной деятельностью длительное время в зарубежных филиалах);
- проблемы с финансированием деятельности филиала в долгосрочной перспективе (устойчивость структуры);
- различия культур, ментальности, национальных традиций головного вуза и зарубежной территории филиала;
- различия законодательных основ функционирования образовательных учреждений в разных странах;
- нестабильность и непредсказуемость политической обстановки во многих регионах мира, оказывающей первоочередное влияние на возможность функционирования филиала зарубежного вуза в конкретном регионе и пр. [109].

Создание и развитие филиальных сетей вузов (кампусов) в зарубежных странах – довольно затратный и непростой инструмент привлечения иностранных студентов, но при соответствующих усилиях и грамотном выборе региона присутствия могущий обеспечивать повышение репутации и узнаваемости бренда университета на международном уровне.

**Университет Монаш** (Австралия), имея филиалы на четырех континентах и являясь лидером среди австралийских вузов по количеству зарубежных кампусов, тем самым существенно расширил свое глобальное присутствие на международном рынке образовательных услуг. Университетская сеть Монаш, кроме пяти кампусов, расположенных в районе г. Мельбурна (Австралия), включает два зарубежных филиала – в Малайзии и Южной Африке, а также зарубежные центры в Индии, Китае и Италии, каждый из которых создавался с определенной целью:

– филиал в Малайзии был создан в 1998 году по предложению Министерства образования Малайзии, став первым зарубежным

филиалом университета, в котором в настоящее время обучается около 6000 студентов (треть из них составляют иностранные студенты из 60 стран). Филиал в Малайзии является не только крупным образовательным, но и исследовательским центром, в первую очередь в области медицины и фармацевтики, который привлекает к сотрудничеству ученых из разных стран мира;

- южноафриканский филиал создан с целью подготовки новых лидеров Африки, оказывая существенную поддержку в осуществлении реформ в области образования, науки и культуры;

- совместная Исследовательская академия Института технологий в Бомбее и Университета Монаш создана для развития научного сотрудничества между Австралией и Индией в прорывных научных областях, а также подготовки высококвалифицированных специалистов, как для академического сектора, так и для высокотехнологичных отраслей экономики. В настоящее время в Академии обучается около 150 докторальных студентов;

- центр Прато в Италии создан для развития сотрудничества Университета Монаш с европейскими партнерами, а также продвижения университета на европейский образовательный рынок. Одной из основных задач центра является организация и поддержка международной академической мобильности студентов и сотрудников между двумя континентами. Также на базе Центра ежегодно организуются до 40 международных научных мероприятий и конференций [98].

Главными задачами *зарубежной сети* представительств / контактных офисов вуза в других странах / регионах мира, как правило, являются:

- установление и развитие международных контактов с научно-образовательными организациями в зарубежной стране/регионе;
- распространение информации о возможностях учебы и исследований в стране;
- распространение информации об академических программах и научных исследованиях в вузе;
- распространение информации о финансовой поддержке и стипендиальных программах для студентов и академических сотрудников;
- участие в международных образовательных выставках и ярмарках в регионе;

- информационная и организационная поддержка сотрудников и студентов университета в рамках программ академической мобильности на территории зарубежной страны/региона;
- сбор информации о тенденциях развития научно-образовательной политики в регионе;
- помощь в организации различных мероприятий с участием головного вуза за рубежом;
- поддержка зарубежных ассоциаций выпускников университета и другое.

**Санкт-Петербургский университет информационных технологий, механики и оптики ИТМО** (Россия) стал первым российским вузом, открывшим представительство в самом центре Европы. Открытие в 2014 году Представительства университета в Брюсселе (Бельгия) и проведение ряда мероприятий на его площадке позволит университету расширить круг зарубежных партнеров и сделать международное сотрудничество более интенсивным и динамичным [110].

Несмотря на схожесть основных направлений деятельности, каждый из контактных офисов, как правило, выполняет свои специфические задачи в соответствии с особенностями региона, стратегией развития головного вуза в разных регионах мира, уровнем развития международного сотрудничества с вузами отдельных стран и т. д.

Одним из основных инструментов привлечения иностранных студентов в **Свободный университет Берлина** (Германия) является крупная сеть контактных офисов, расположенных в семи странах и основных геополитических регионах мира. Свободный университет Берлина является единственным немецким вузом, имеющим столь разветвленную международную сеть офисов.

Деятельность контактного офиса в Нью-Йорке (США) направлена в первую очередь на продвижение академических программ и исследовательских проектов университета в рамках международных образовательных и научных выставок и ярмарок.

Брюссельский офис (Бельгия) является площадкой для проведения крупных международных и европейских научных мероприятий, подтверждая большой вклад университета в развитие гуманитарных и социальных наук в Европе.

Офис в Сан-Пауло (Бразилия) создан с целью привлечения бразильских студентов на учебу в университет в рамках совместной стипендиальной немецко-бразильской программы.

Основная цель офиса в Москве (Россия), кроме продвижения немецкого образования и науки, а также участия в образовательных выставках, – это поддержка партнерства Свободного университета Берлина и российских университетов по разработке и реализации совместных образовательных программ (в настоящее время реализуются 2 программы – с Санкт-Петербургским государственным университетом и МГИМО).

Пекинский офис (Китай) нацелен в первую очередь на развитие научных контактов Свободного университета Берлина с китайскими партнерами, организацию двухсторонних визитов, помощь в поиске финансирования для совместных исследований.

Деятельность офиса в Каире (Египет) направлена на развитие научно-образовательного сотрудничества и реализацию совместных проектов, способствующих реформам и демократическим преобразованиям в стране, решению важных социальных и культурных проблем.

Офис в Нью-Дели (Индия) является координатором крупных международных исследовательских проектов, реализуемых при участии ученых Германии и Индии, а также проводит активную работу с индийскими выпускниками университета [63].

Эффективность деятельности контактных офисов подтверждается статистическими данными: за период 2007–2013 годов число обучающихся иностранных аспирантов (докторальных студентов) и бакалавров/магистров, рекрутированных через контактные офисы, возросло более чем на 200 и 40 % соответственно. При этом число иностранных аспирантов, привлеченных другими способами, увеличилось менее чем на 100 %, а количество бакалавров/магистров осталось на прежнем уровне [52].

### **Взаимодействие системы привлечения иностранных студентов с другими структурами и системами университета**

Описанные выше структуры университета, составляющие систему привлечения иностранных студентов, активно взаимодействуют с *другими структурами университета*, прежде всего с органами управления (ученый совет, дирекция программы повышения конкурентоспособности, ректорат), а также финансовыми, юридическими и кадровыми службами. Взаимодействие

осуществляется в ходе всего цикла привлечения, однако степень взаимодействия неодинакова на разных этапах. Наиболее активное взаимодействие складывается на начальном этапе – инициации потребности в иностранных студентах и планировании, и конечном этапе – мониторинга.

Взаимодействие системы привлечения иностранных студентов и иных подразделений университета можно схематично представить следующим образом (рис. 10).



Рис. 10. Схема взаимодействия служб и подразделений университета в процессе привлечения иностранных студентов

Как уже отмечалось, отправной точкой процесса привлечения и набора иностранных студентов является четко сформулированная потребность университета в иностранных студентах, выраженная в разработанном и утвержденном плане мероприятий по привлечению иностранных студентов, детально описывающем комплекс рекрутинговых мероприятий на конкретный учебный год. Крайне желательно, чтобы разработанный ежегодный план прошел экспертную оценку. Например, в задачи внешних коллегиальных совещательных органов в университетах Проекта 5–100 (*международных консультативных советов*) входит проведение международной экспертизы научных и образовательных проектов,

внесение предложений по корректировке стратегии развития университета и пр. В состав консультативных советов входят ведущие мировые эксперты в различных областях, которые имеют опыт предыдущего взаимодействия с университетом, знакомы с его потенциалом и академическими традициями, сильными и слабыми сторонами. Вынесение плана на рассмотрение международного консультативного совета является своего рода гарантом правильности вектора всей деятельности по привлечению иностранных студентов в университет.

В зависимости от принятой в университете системы управления и действующих процессуальных правил утверждение плана мероприятий осуществляется, как правило, одним из коллегиальных органов управления – ректоратом, дирекцией программы развития (повышения конкурентоспособности – ППК) или ученым советом. С учетом тенденции характерной для большинства ведущих российских университетов – участников Проекта 5–100, а именно вынесение финансовых и стратегических вопросов за рамки ученого совета [111], наиболее распространенным является вариант утверждения плана на уровне ректората или дирекции ППК.

**Дирекции ППК** создавались в университетах Проекта 5–100 в целях выполнения плана мероприятий по реализации ППК и являются исполнительными органами. Дирекции ППК создаются на период реализации ППК для оперативного решения вопросов жизнедеятельности университета, возникающих в процессе ее реализации. К полномочиям дирекции, как правило, отнесены разработка перспективного плана развития университета, а также рассмотрение, детализация и изменение мероприятий ППК с учетом плана развития университета. Таким образом, дирекция ППК является ключевым мостиком, связывающим стратегический уровень принятия решений и оперативный, что придает особую значимость взаимодействию между системой привлечения иностранных студентов и дирекцией ППК.

Практика утверждения плана на заседании дирекции ППК применяется, например, в Казанском федеральном университете. В Уральском федеральном университете принятие решений по вопросам привлечения иностранных студентов осуществляется на уровне *ректората*, который является центральным звеном в системе управления университетом: решение принимается

с учетом пожеланий и возможностей основных структурных подразделений университета и с учетом трендов рынка образовательных услуг. Потребность в привлечении иностранных студентов исходит в форме планов и показателей, которые разрабатываются ежегодно управлением стратегического развития и маркетинга, основываясь на показателях дорожной карты, и закрепляются локальными нормативными актами. Управление выпускает приказ о планируемом количестве иностранных студентов, который утверждает ректор УрФУ. С академическими подразделениями работает международная служба, которая координирует набор и прием иностранных граждан.

Центральную роль во взаимодействии с коллегиальными органами управления на этапе утверждения плана играет проректор, курирующий вопросы международного сотрудничества и рекрутинга иностранных студентов. Другие руководители подразделений, составляющих систему привлечения, должны также занимать активную позицию, участвуя в обсуждении подходов и проблемных вопросов, связанных с привлечением и обучением иностранных студентов, что позволит минимизировать риски невыполнения решений, принимаемых на стратегическом уровне.

Наличие в университете утвержденной политики привлечения иностранных студентов и ежегодного плана мероприятий существенно облегчает проведение всего комплекса работ по привлечению и набору, поскольку задает ей четкие ориентиры и в определенной степени гарантирует ресурсное обеспечение процессов привлечения. Чем более четко в плане отражены конкретные подходы, мероприятия, описаны необходимые финансовые и человеческие ресурсы, тем больше вероятность выстроить на следующем этапе эффективное взаимодействие с *финансовыми и кадровыми службами*. Иногда эти административные функции в отношении реализации мероприятий ППК отнесены к компетенции *проектного офиса*. Так, например, в КФУ проектный офис был создан в целях содействия в подготовке, оформлении документов и консультации работников университета при реализации мероприятий дорожной карты в соответствии с ключевыми показателями эффективности. В состав проектного офиса вошли работники финансовой, юридической

и кадровой службы, центра перспективного развития. Офис работает по принципу одного окна, взаимодействие с проектным офисом осуществляют практически все подразделения системы.

Примером задач, решаемых системой привлечения во взаимодействии с проектным офисом, является документальное и нормативное обеспечение участия представителей университета в маркетинговых мероприятиях (подписание договоров, проведение платежей, оформление командирования и т.д.); организация и проведение конкурсов на присуждение грантов для иностранных студентов (разработка и утверждение положения о грантах, утверждение размера и количества грантов, списков грантополучателей, реализация выплаты грантов иностранным студентам и др). В целом коммуникации на данном этапе выстраиваются, исходя из необходимости выделения ресурсов на реализацию конкретных мероприятий плана: закупочные процедуры, нормативное обеспечение рекрутинговой деятельности и т.д.

Последующие этапы процесса привлечения иностранных студентов – организация учебно-методических и маркетинговых мероприятий, организация взаимодействия с иностранными абитуриентами (запросы, ответы, сервисы), а также проведение вступительных испытаний, отборочные процедуры, характеризуются большей вовлеченностью и значительной интеграцией подразделений, входящих в саму систему привлечения.

Взаимодействие системы привлечения с другими структурами университета вновь расширяется на последних этапах рекрутингового цикла. В частности, этап зачисления иностранных граждан в университет осуществляется в тесном взаимодействии с *приемной комиссией*, управлением кадров и юридическим управлением. По сути, этот этап является окончанием процесса рекрутинга – абитуриент после утверждения приказа о зачислении переходит в категорию обучающегося, после чего происходит передача его документов (личного дела, сформированного в процессе поступления подразделением системы) в управление кадров.

Последний из этапов, связанный с проведением мониторинга, оценки и анализа процесса привлечения, предполагает ежегодное предоставление отчетности о результатах рекрутинговой кампании в подразделения, осуществляющие стратегическое планирование и аналитическое сопровождение деятельности университета.



Практика Казанского федерального университета предполагает предоставление подобного отчета в центр перспективного развития КФУ и доклад проректора или руководителя международной службы на заседании дирекции ППК. На их основе делается заключение о выполнении ключевых показателей эффективности всеми подразделениями, входящими в систему привлечения иностранных студентов, а также даются рекомендации по корректировке деятельности на новом этапе цикла рекрутинга.

### **5.3. Мероприятия по привлечению иностранных студентов в университет**

В этом пункте представлена информация по продуктам и услугам университета, а также каналам их продвижения и коммуникации, напрямую связанным с потенциальными иностранными студентами.

#### ***Мероприятия по формированию портфеля образовательных программ (академические мероприятия)***

Среди всего комплекса мероприятий, механизмов и инструментов по привлечению иностранных студентов особое место занимают меры по расширению и актуализации академического предложения, которое собственно и является основным побудительным мотивом выбора конкретного учебного заведения для многих иностранных студентов. Ответственность за организацию и контроль данного вида работ лежит на учебно-методических подразделениях, а функциональная исполнительская нагрузка – на учебных структурных подразделениях, институтах, факультетах, профильных кафедрах. Ниже дается характеристика ряда видов академических программ, наиболее популярных среди иностранных студентов.

Наиболее востребованными и актуальными для иностранных студентов во всем мире являются *образовательные программы (курсы) на английском языке*, за счет чего российские университеты могут расширять контингент иностранных учащихся, не владеющих национальным языком страны пребывания (русским).

Язык преподавания (обучения) в последние годы становится одним из факторов, существенно влияющим на рост экспорта образовательных услуг. Страны, чей язык широко распространен

и популярен – английский, французский, немецкий, русский и испанский, – являются привлекательными для иностранных студентов, что демонстрируется как в абсолютных значениях, так и в долях (исключением является Япония). В связи с тем, что английский язык является *lingua franca* современной науки и образования [112], тенденцией последних лет стало увеличение числа англоязычных программ (в первую очередь магистерских и докторальных) в странах, где английский не является официальным языком (Германия, Финляндия, Швеция, Китай, Саудовская Аравия и др.).

По данным Института международного образования ЮНЕСКО (Institute of International Education), в 2002 году в **европейских вузах** насчитывалось 560 программ магистратуры, преподаваемых полностью на английском языке, в 2008-м – 1500, и в 2011 году – уже более 3700, а также 963 программы с частичным преподаванием на английском языке. В странах Бенилюкса (Бельгия, Нидерланды, Люксембург) и Скандинавии (Швеция, Дания, Норвегия) программы магистратуры в настоящее время преподаются исключительно на английском языке. На уровне бакалавриата обучение полностью на английском языке распространяется не так быстро, но тем не менее только в Нидерландах, согласно данным веб-сайта [bachelorsportal.eu](http://bachelorsportal.eu), существует свыше 200 программ. Лидерами среди европейских стран по количеству программ высшего образования, преподаваемых на английском языке, являются: Нидерланды (946 программ), Германия (733), Швеция (708), Франция (494) и Испания (373) [113].

Университеты **стран Восточной Азии** также начали стремительно расширять спектр предлагаемых англоязычных программ. Около 30 % занятий в университетах Республики Корея проводится на английском языке. В Тайване действуют не менее 170 англоязычных программ на различных уровнях, японское правительство запланировало к 2014 году ввести 157 таких программ в 13 вузах, финансируемых в рамках проекта Global 30 (в 2015 году университеты – участники проекта реализуют уже более 200 англоязычных программ всех уровней обучения). В университетах континентальной части Китая по поручению Министерства образования все большее количество профессиональных дисциплин, в том числе информатика, биотехнологии, технологии новых материалов, инженерное дело, международная торговля, финансы и юриспруденция, преподаются исключительно на английском языке [114, 115].

В рамках реализации российской «Концепции экспорта образовательных услуг в 2011–2020 годах» предполагается, что благодаря государственной поддержке к 2020 году доля курсов, читаемых в российских вузах на иностранных языках (прежде всего на английском), должна достигнуть 10 % [40].

В настоящее время доля образовательных программ на английском языке в российских вузах составляет незначительную часть от общего числа, что во многом объясняет ситуацию с экспортом образовательных услуг в стране. Лидерами внедрения англоязычных программ являются Российский университет дружбы народов (РУДН) и Высшая школа экономики [116]. Все университеты – участники Проекта 5–100 в рамках своих программ повышения конкурентоспособности также ставят задачу по существенному увеличению количества программ на английском языке. При этом основной упор, как и в ведущих вузах неанглоязычных стран мира, делается на реализацию программ более высоких уровней образования – магистратуры и аспирантуры.

Необходимо помнить, что информация о предлагаемых программах должна быть максимально доступна потенциальным потребителям, например, через отдельную страницу на официальном сайте вуза, включая:

- подробное описание требований к поступлению;
- контактные данные сотрудников, ответственных за программу в конкретном подразделении;
- ключевая информация по условиям обучения;
- описание программы;
- карьера будущих выпускников;
- условия предоставления грантов, стипендий и др.

В Казанском федеральном университете наибольший интерес у иностранных граждан вызывают направления подготовки естественно-научного цикла, в особенности медицинские специальности «Лечебное дело» (General medicine) и «Стоматология» (Dentistry), читаемые на английском языке. Программы получили аккредитацию Всемирной организации здравоохранения, что существенно повысило их востребованность у иностранных студентов.

По итогам приемной кампании – 2016, количество иностранных граждан, обучающихся в Институте фундаментальной медицины

и биологии КФУ (ИФМиБ), достигло 25 % от общего числа студентов. Динамика такова: в июне 2016 года в ИФМиБ КФУ обучалось 336 иностранных студентов, а на начало сентября – почти 500. В институте получают образование граждане 40 стран. В 2016 году заявления поступили от абитуриентов из Германии, Израиля, Китая, Индии, ОАЭ и других государств, а общий конкурс на поступление в институт составил около 10 человек на место.

Важно отметить, что отбор среди иностранных граждан осуществляется исходя из оценок аттестатов и результатов профильных испытаний. Иностранцев привлекают и условия проживания в Деревне Универсиады, и инфраструктура КФУ, отличное оснащение лабораторий, к которым студенты ИФМиБ имеют доступ с первого курса. Отбор на медицинские специальности очень серьезный, но и процент отчисляемых не мал. Этот факт объясняется высоким международным уровнем требований и качества образования в КФУ. Однако сложности иностранных студентов не пугают: популярность КФУ среди иностранцев остается стабильно высокой.

Проблемы, с которыми сталкиваются российские университеты при внедрении программ на английском языке, во многом схожи с проблемами других неанглоговорящих стран и могут быть разделены на три основные группы:

- *языковые проблемы*, связанные с низким уровнем владения языком у большинства преподавателей для подготовки и проведения занятий. Недостаточная языковая компетентность, особенно на уровне навыков устной речи, приводит к потере уверенности и снижению качества преподавания, а также низкой оценке программы со стороны англоговорящих студентов;
- *проблемы, связанные с культурой преподавания* интернациональному контингенту студентов с более широким спектром культурных норм и ожидаемых результатов, включая поведение и формы оценки. Это создает проблемы для преподавателей, привыкших к обучению относительно однородного контингента студентов, поскольку им может быть недостаточно знаний о различных культурах, важных для разработки интернационализированных учебных программ, внедрения комплексных методик и развития культурного взаимопонимания. Данная группа проблем, по мнению экспертов, даже

более важна, чем языковая компетентность, при проведении занятий на английском языке;

- *структурные проблемы*, связанные с администрированием и управлением программами в соответствии с потребностями новых разнородных групп студентов и преподавательского состава. Разработчики программ, как правило, сталкиваются со слабой ресурсной, методической и организационной поддержкой процесса создания и реализации англоязычных программ, а также с недостаточной политической поддержкой со стороны руководства университета [115].

Для решения вышеуказанных проблем и обеспечения успешной реализации англоязычных программ в российских университетах может быть рекомендован опыт европейских стран, в которых большинство программ обучения на английском языке реализуются в виде *совместных образовательных программ* или *программ двух дипломов* [117].

Важным инструментом продвижения университета на международном рынке образовательных услуг является реализация *совместных образовательных программ с зарубежными вузами-партнерами* (joint academic program / joint award program / joint degree program), в том числе на базе открытия совместных академических подразделений (школ, институтов, факультетов, центров, лабораторий). Требования и условия реализации, предпочтительные уровни и направления подготовки на таких программах в разных университетах могут отличаться в зависимости от стратегии и приоритетов вузов-партнеров. Отличительной чертой таких программ является уникальность, которая приобретает за счет синергии наиболее сильных сторон каждого из университетов-партнеров в заявленных предметных областях. Во время прохождения периодов обучения в вузах-партнерах (например, подготовки исследовательского проекта) студенты получают возможность использовать потенциал и ресурсы обоих университетов-партнеров, получая наибольший синергетический эффект. Результаты обучения в партнерском вузе полностью или частично (в зависимости от конкретного соглашения/договора) признаются в других вузах-участниках, поэтому мобильность студентов не продлевает срок обучения на программе.

В связи с тем, что реализация образовательных программ в сетевой форме является новой формой организации образовательной

деятельности для российских образовательных организаций, Министерство образования и науки РФ разработало «Методические рекомендации по организации образовательной деятельности с использованием сетевых форм реализации образовательных программ» [118]. Образовательным организациям рекомендовано регулировать вопросы разработки и реализации образовательных программ в сетевой форме путем внесения соответствующих позиций в локальные акты вуза, регламентирующие:

- правила приема на обучение по соответствующей образовательной программе;
- порядок текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся, в том числе порядок ликвидации академической задолженности, условного перевода на следующий курс;
- порядок отчисления и восстановления и др.

Реализация программ в сетевой форме должна осуществляться на основании договора между организациями, в котором закрепляются принципы взаимодействия сторон. Договор позволяет более полно учесть ресурсный вклад каждой из сторон. В договоре о сетевой форме реализации образовательных программ указываются вид, уровень и (или) направленность образовательной программы, статус обучающихся, правила приема, порядок организации академической мобильности обучающихся, выдаваемые документ или документы об образовании и (или) о квалификации и пр [33].

Достаточно новым, но перспективным вариантом академического сотрудничества в области формирования образовательных траекторий иностранных (и не только) студентов являются программы *параллельных степеней* (double degree / concurrent degree). Студенты зачисляются одновременно на программы последовательных уровней подготовки в университетах-партнерах (например, бакалавриат в одном университете и магистратура как специализация – в другом). Такая практика требует тщательной стыковки учебных планов и проработки всех механизмов учета и обеспечения качества результатов обучения. Популярность таких программ растет в связи с тем, что они позволяют максимально сокращать сроки обучения и приобретать весьма востребованные квалификации, особенно, если программы реализуются в партнерстве с ведущими вузами мира.

Приходится констатировать, что широко распространенный в ведущих зарубежных университетах инструмент совместных образовательных программ по-прежнему не так активно используется российскими вузами. Здесь, помимо субъективных трудностей (дополнительные большие трудо-временные затраты персонала на подготовительном этапе, недостаточно высокое владение иностранными языками преподавателями и студентами, отсутствие финансирования и пр.), сказываются и объективные трудности нормативно-правового характера (например, отсутствие правового основания для зачисления иностранных граждан, приезжающих из зарубежных университетов по программам двух дипломов на бюджетные места).

На фоне активности европейских вузов в создании совместных программ опыт российских вузов выглядит достаточно скромно. Так, по данным отчета Министерства образования и науки РФ для Европейской комиссии «Высшее образование в Российской Федерации», в 2012 году в нашей стране реализовывалось 246 СОП в 78 университетах (это около 2 % от общего числа программ высшего образования), из них 65 % составляли магистерские программы [119]. Подавляющее число СОП создается в рамках двухстороннего сотрудничества вузов. Количество сетевых программ, в которых участвуют российские вузы, весьма незначительно: например, в рамках программы Erasmus Mundus реализовано всего три сетевые программы с участием российских университетов. Для сравнения: китайские вузы участвуют в реализации шести международных сетевых магистерских программ, вузы Индии – в восьми [120].

В настоящее время лидерами среди российских вузов по реализации совместных программ с зарубежными партнерами являются Российский университет дружбы народов, Высшая школа экономики, Санкт-Петербургский политехнический университет и Томский политехнический университет. В большинстве российских университетов число СОП не превышает десяти. Требование повышения конкурентоспособности ведущих вузов страны на международной арене, выдвигаемое государством, диктует необходимость активных мер по сближению российских и зарубежных подходов к организации научного и образовательного процессов, и в частности более активного внедрения совместных образовательных программ с зарубежными партнерами. Неслучайно большинство университетов – участников Проекта 5–100 [121] рассматривают совместные программы, в первую очередь

магистерские и докторальные, в качестве важного элемента стратегии интернационализации вуза, планируя существенное увеличение данного показателя к 2020 году.

Разработчики комплексного мониторинга повышения международной конкурентоспособности ведущих университетов – участников Проекта 5–100 также отнесли совместные образовательные программы к ключевым факторам конкурентоспособности, «без внедрения и успешного использования которых конкурентоспособность на международном уровне не является возможным или максимально затруднено» [122].

Тем не менее успешная практика во многих зарубежных, а также ряде российских вузов, позволяет говорить об этом инструменте как о перспективном и даже необходимом для повышения уровня интернационализации образования и продвижения на мировой рынок.

Основными преимуществами, которые получает российский университет от реализации совместных образовательных программ, являются:

- рост международного авторитета и академической репутации вуза на фоне признания качества его образовательных продуктов и услуг зарубежными партнерами;
- получение доступа к новым международным образовательным рынкам, знаниям и технологиям;
- возможность расширения областей стратегического партнерства и развития новых форм международного научно-образовательного сотрудничества за рамками СОП;
- повышение языковых компетенций сотрудников и студентов вуза, приобретение уникального опыта взаимодействия в межнациональных и межкультурных командах;
- наращивание компетенций для самостоятельной реализации собственных конкурентоспособных программ на английском языке на основе приобретенного международного опыта организации учебного процесса [123].

Все большую популярность среди иностранных студентов получают предлагаемые рядом ведущих университетов *программы двойных (смежных) степеней (double major)*, т. е. возможность одновременного получения дипломов по двум программам (по двум специализациям), например, бизнес и право, информационные



технологии и менеджмент, журналистика и международные отношения и т. д. Среди преимуществ данного вида программ следует отметить:

- повышение конкурентоспособности выпускников на национальном и международном рынках труда;
- сокращение времени на получение двойной степени на 1–2 года (по сравнению с последовательным получением двух дипломов разных программ), а также сокращение стоимости обучения;
- возможность перезачета кредитов, так как часть обязательных курсов одной программы зачитывается в качестве курсов по выбору в рамках второй;
- управление программой на уровне одного факультета, ответственного за ее администрирование (упрощение координационных и организационных вопросов).

Одним из наименее используемых академических инструментов в практике российских вузов является реализация *совместных академических программ в партнерстве с ведущими национальными вузами и научно-образовательными центрами* (не зарубежными). Уникальность, а также привлекательность этих программ как для национальных, так и иностранных студентов, заключается в объединении интеллектуального и ресурсного потенциала всех участников партнерства, совместной разработке учебного плана с учетом сильных сторон каждого партнера, а также выдаче совместного диплома несколькими вузами, что повышает шансы на его признание в мире, если в подобную сеть входят академические лидеры страны.

В качестве одного из эффективных инструментов привлечения иностранных студентов в **Свободный университет Берлина** (Германия) можно рассматривать академические программы (одна бакалаврская и 21 магистерская), реализуемые в партнерстве с ведущими немецкими вузами – Университетом Гумбольдта и Техническим университетом Берлина, Университетом Потсдама, а также на базе всемирно известной межуниверситетской клиники Шарите (крупнейшей университетской клиники в Европе), созданной в партнерстве с Университетом Гумбольдта. Особенностью программ является требование подачи заявления на обучение одновременно в оба университета. Подробное описание всех видов совместных программ можно найти на сайте в разделе Joint Study Programs [124].

Программы *международной академической мобильности*, наиболее распространенные в ведущих университетах мира и весьма популярные среди иностранных студентов, могут включать в себя:

- обменные программы с партнерскими университетами на срок от 1 до 2 семестров в рамках двусторонних соглашений;
- стипендиальные программы мобильности в рамках национальных программ и фондов (например, DAAD (Германия), «Фулбрайт» (США), «Болашак» (Казахстан), «Наука без границ» (Бразилия) и другие) на срок от 1 семестра до полного курса обучения;
- стипендиальные программы мобильности в рамках крупных международных научно-образовательных программ, договоров и соглашений (как, например, программа Европейской комиссии Erasmus+, программа DUO-Singapore Exchange Fellowship Award for Europe для студентов стран Форума «Азия – Европа» АСЕМ и др.) на срок от 1 до 2 семестров;
- программы прохождения студенческой практики в зарубежных партнерских университетах на базе их компаний-партнеров;
- международные летние и зимние школы, семинары и прочие краткосрочные программы сроком от 2 до 6 недель и другие виды.

*Программы довузовской подготовки* иностранных студентов (study pathway / preparatory courses / pre-university training / foundation studies / year zero / подготовительное отделение для иностранных учащихся / подготовительный факультет для иностранных граждан) важны в качестве моста между полученным до-университетским образованием абитуриента и выбранной университетской программой в тех случаях, когда национальный сертификат средней школы не гарантирует прямое поступление на программы бакалавриата либо уровень знаний абитуриента (в области специализации или языка преподавания) недостаточен для освоения основной программы. Эти программы подготовительного обучения (как правило, одногодичные) используются в качестве альтернативы последнего года обучения в средней школе для иностранных студентов и при условии хорошей успеваемости гарантируют поступление на первый курс бакалавриата. Кроме того, в ряде вузов выпускникам программы, показавшим

высокий уровень, предоставляется возможность получить стипендию университета для обучения на программе бакалавриата. Причем квалификационный сертификат, выдаваемый университетом по окончании программы, может признаваться другими университетами страны и рядом зарубежных вузов (в случае наличия соответствующих межуниверситетских соглашений). Данные программы пользуются большой популярностью среди иностранных студентов.

Следует еще раз напомнить о необходимости постоянного совершенствования образовательных программ вуза, предлагаемых для иностранного контингента, в целях продвижения на мировом рынке образовательных услуг. Среди основных мер, положительно влияющих на репутацию и качество программы, можно указать:

- высокие требования к ППС (междисциплинарность, высокая квалификация, в том числе международно-признанная);
- высокие требования к поступающим (высокие академические результаты на предыдущих ступенях обучения, участие в международных конкурсах и олимпиадах, владение языком преподавания и пр.);
- регулярное повышение квалификации сотрудников за рубежом;
- привлечение к учебному процессу высококвалифицированных иностранных специалистов (преподавателей, исследователей, практиков);
- разработка учебных материалов на иностранных языках, а также перевод отечественных изданий на иностранные языки;
- регулярный, в том числе внешний мониторинг и оценка деятельности обучающихся, ППС, отдельных программ, факультета/школы/вуза в целом, в том числе опросы;
- система материального и морального поощрения/стимулирования участников программ по результатам мониторинга и оценки;
- подготовка документов/руководств, способствующих повышению качества образовательных программ и прочие меры.

В этом контексте особое значение приобретает *международная аккредитация образовательных программ* и вузов в целом в наиболее престижных международных (зарубежных) аккредитационных агентствах и профессиональных ассоциациях, например,

Американской ассоциации университетских школ бизнеса AACSB, Европейской системы аккредитации высших учебных заведений, специализирующихся в менеджменте и управления бизнесом EQUIS, Ассоциации программ MBA (AMBA), международном агентстве по аккредитации и экспертизе качества высшего образования – Фонде международной аккредитации программ в области экономики, менеджмента, юриспруденции и социальных наук FIBAA (Германия), Европейской сети аккредитации инженерного образования (European Network for Accreditation of Engineering Education) независимом международном органе по аккредитации инженерных направлений обучения CTI (Франция) и других. Подобная аккредитация и участие вуза в деятельности авторитетных профессиональных сообществ повышает качество его образовательных продуктов через постоянную независимую экспертизу и совместную разработку профессиональных и образовательных стандартов, а следовательно, и репутацию среди работодателей и профессионалов. Особенно это важно в контексте образовательных программ в сфере регулируемых профессий.

### **Маркетинговые мероприятия**

Следующим немаловажным комплексом деятельности по привлечению иностранных студентов в вуз является *продвижение образовательных продуктов и услуг* вуза на мировой рынок. Основные виды маркетинговых мероприятий по продвижению образовательных продуктов и услуг и, соответственно, привлечению иностранных абитуриентов в российские университеты можно укрупненно представить следующим образом:

- участие в специализированных мероприятиях по продвижению образовательных товаров и услуг вуза (в том числе в международных образовательных ярмарках и выставках) – event-маркетинг;
- подготовка и расширение спектра рекламно-информационных и презентационных материалов об образовательных услугах и продуктах университета;
- веб- и медиамаркетинг, в том числе продвижение образовательных услуг на иностранную аудиторию через интернет-порталы (как самого вуза, так и внешние платформы, социальные сети и пр.) и СМИ.

Существует две основные формы реализации подобной стратегии – аутсорсинг через внешних агентов (например, рекрутинговые, рекламные агентства) и собственная маркетинговая деятельность (исключительно силами университета). Обе стратегии оправданы и применимы с определенной долей успеха в пределах имеющихся ресурсов вуза, отведенных на данную деятельность. Варианты выстраивания взаимодействия с внешними организациями в процессе привлечения иностранных абитуриентов представлены в пункте 5.4. «Взаимодействие университета с внешними агентами в процессе привлечения иностранных студентов». Собственная маркетинговая деятельность университета может быть представлена следующим образом.

*Образовательные выставочно-ярмарочные мероприятия* организуются в различных странах с целью максимального увеличения географии приема иностранных студентов вузами-участниками. Информация об участии в них представителей университета или рекрутинговых агентов, представляющих его интересы, зачастую размещается на сайте вуза в разделе «события» (Events) или на соответствующих страницах, посвященных иностранным студентам, приему и прочему (например, Future Students Events).

Участие **Казанского федерального университета** в международных образовательных выставках и ярмарках определяется с учетом приоритетных для КФУ регионов привлечения иностранных студентов, охвата выставки и стоимости участия в ней. Исходя из маркетинговой стратегии по рынку абитуриентов, изложенной в Дорожной карте КФУ, в последние два года КФУ участвовал в выставках, проводимых преимущественно в странах Азии, БРИКС, Ближнего Востока и Африки, а также в некоторых крупных выставках, проходивших в странах Европы (EAIE, ICEF, A2). В 2014 году представители университета участвовали в 19 выставках, в том числе в 11 в странах дальнего зарубежья; в 2015 году – в 12 выставках, в том числе в 11 в странах дальнего зарубежья. Помимо сотрудников департамента внешних связей, задачей которых является презентация образовательного и научного потенциала Казанского университета, инфраструктурных возможностей и сервисов, предоставляемых иностранным студентам, в выставках всегда принимают участие представители институтов и факультетов, которые отвечают за привлечение студентов на конкретные образовательные программы, а также иностранные студенты

(или выпускники КФУ) из данной страны, которые не только являются носителями языка, но и, самое главное, могут убедительно рассказать о различных сторонах обучения в Казанском университете.

Как правило, подобные мероприятия заточены под определенную целевую аудиторию. Например, QS World Grad School Tour (рис. 11) – серия мероприятий, проводимых по всему миру с участием представителей служб привлечения иностранных студентов (admissions officers), лучших магистерских и докторальных программ, школ и университетов мира, а также рекрутинговых агентств, организованная британской компанией Quacquarelli Symonds (QS), специализирующейся на образовании и обучении за рубежом. Будущие студенты второго и третьего уровней образования в процессе участия в выставках могут:

- посетить серию обучающих семинаров и тренингов по наиболее эффективному оформлению заявления в вуз;
- встретиться лицом к лицу с представителями университетских служб и выпускниками лучших университетов мира;
- подать заявление на образовательные стипендии (гранты), доступные исключительно посетителям выставки-ярмарки;
- поучаствовать во встречах-консультациях по будущему трудоустройству выпускников программ и т.д.

Среди российских университетов – участников Проекта 5–100 наиболее популярными становятся такие регулярные выставки, как China Education Expo, AULA (выставка в Мадриде для магистров и посетителей языковых курсов), EAIE, ICEF (для рекрутинговых компаний), Hannover Messe (выставка Европейской ассоциации международного образования). Стратегии участия университетов в данных мероприятиях различаются в зависимости от целевой аудитории.

В неразрывной связи с предыдущей технологией продвижения находится и такой традиционный инструмент, как подготовка и расширение спектра *рекламно-информационных и презентационных материалов* об образовательных услугах и продуктах университета (в том числе видеороликов, фильмов, презентаций о жизни университета, реализуемых программах, инициативах и пр.). Материалы, как правило, готовятся с переводом на доступные иностранные языки (английский, французский, немецкий, турецкий, китайский,

**TOP UNIVERSITIES** University Search Where to Study Course Guides Rankings Events QS Stars Student Info Community [Join us free](#)

## QS World Grad School Tour

**DEVELOP YOUR POTENTIAL**

**Maritza**  
from New York

“At the QS World Grad School Tour I met with universities from around the world and it has helped me to decide on my masters degree choice.”

Are you thinking about undertaking a Masters or PhD?  
Need to understand the admissions process, the requirements, and the benefits?  
Then the QS World Grad School Tour is meant for you: a global series of events where admissions officers from the world's top grad schools want to meet you and explain all of this.  
**Register now and join us in a city near you.**

### Features of the Tour

- + Attend a number of seminars and workshops that can help you strengthen your Masters or PhD application
- + Meet face to face with admissions directors and network with alumni from the world's top grad schools
- + Get a chance to apply for scholarships worth \$1.7 million, available exclusively to fair attendees
- + Benefit from pre-fair career panels for advice on what to do after your Masters or PhD

### Keep me informed

Country of Residence\*

Email Address\*

### Who Should Attend ?

- Currently studying for an undergraduate degree and thinking of specialising or taking learning from one field to another in order to improve your career prospects?
- A recent graduate wanting to apply lessons learnt in the workplace?

Рис. 11. Официальный сайт глобального образовательного тура QS World Grad School Tour (<http://www.topuniversities.com/events/qs-world-grad-school-tour>)

арабский, испанский, португальский и др.) с учетом распределения иностранных абитуриентов по целевым рынкам и уровням подготовки. Для этой работы возможно активное привлечение волонтеров – иностранных преподавателей и студентов – носителей языка, а также университетских специалистов и студентов языковых и коммуникационных профилей и направлений подготовки (филологов, журналистов, социологов, ИТ и других специалистов). Интересен опыт вузов – участников Проекта 5–100, для которых руководством проекта был организован консалтинг и тренинг по подготовке рекламно-информационных и презентационных материалов об образовательных услугах и продуктах университета с привлечением известной американской консалтинговой компании в сфере высшего образования The Brenn-White Group («words and ideas for higher education»), рекомендации которой в числе прочих материалов были использованы при подготовке данного пункта руководства.

Что касается технологий *веб- и медиамаркетинга*, то одним из основных источников информации об университете для иностранных студентов является, несомненно, *официальный сайт университета*, в структуре которого должны функционировать разделы, специально предназначенные для этой категории посетителей. Зарубежные эксперты полагают, что привлечение более 90 % студентов проводится именно через веб-сайт [125]. Опрос, проведенный группой европейских социологов, показал, что каждый пятый респондент вычеркнул из списка потенциальных учебных заведений те, чьи веб-сайты им не понравились. Кроме того, 90–93 % абитуриентов в странах Азии изучают свой будущий вуз в первую очередь через его официальный сайт. Большое значение придается структуре сайта, удобству навигации, наличию четкого рубрикатора и корректно работающего поисковика. Известно, что если пользователь не находит информацию тремя кликами и через 10 секунд, то он уходит с сайта и уже не возвращается.

Вся информация относительно поступления в университет должна быть хорошо структурирована и достаточна по полноте и актуальности как по целевым группам (для поступающих на разные уровни и виды программ), так и по конкретным вопросам (поступление, онлайн-заявления, перечень программ, финансовая помощь/стипендии, досуг, виза, работа и пр.) [126]. Необходимым условием является наличие англоязычной версии сайта с регулярно обновляемым контентом. Кроме прочего, в помощь студентам, в том числе иностранным, могут быть опубликованы различные документы и политики, касающиеся университетской этики и различных вопросов организации студенческой жизни (здоровья и безопасности, командирования, поведения, дресс-кода и пр.). Наиболее продвинутые вузы организуют версии сайта на иных (помимо английского) языках, так называемые сайты-визитки, например, на немецком, турецком, испанском, арабском и китайском языках с учетом стратегических страновых приоритетов вуза. Все версии сайта должны быть максимально клиентоориентированы, иметь дружелюбный интерфейс, содержать максимальное количество фотографий о жизни и учебе в университете; информация о персоналиях должна также сопровождаться контактными данными, фотографиями. Контент должен быть тщательно подготовлен и выверен с учетом национальных особенностей



и традиций носителем языка и не должен содержать грамматических, стилистических и иных ошибок в тексте. Возможно активное привлечение для этих целей волонтеров – иностранных преподавателей и студентов – носителей языка. До осени 2015 года одними из лучших, на наш взгляд, университетских сайтов в России, удовлетворяющих многим упомянутым критериям с точки зрения привлечения иностранных студентов, являлись англоязычные версии сайтов Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского <http://www.unn.ru/eng/admissions> и Санкт-Петербургского университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) <http://en.ifmo.ru/en/page/299/Admission.htm>. Однако вовлеченность в Проект 5–100 подвигла многих его участников на изменение существующего дизайна и концепции сайта в целом в направлении некоего единообразия, что привело, как нам кажется, к потере идентичности и шарма каждого отдельного университета. Впопыхах сделанные изменения зачастую приводили к утрате быстрого доступа к некоторым важным разделам – их просто не стало видно. И хотя не без оснований считается, что иностранные версии сайтов российских вузов не должны быть кальками их русскоязычных вариантов, все-таки неплохо, когда они до разумных пределов идентичны и по дизайну и по контенту и не содержат противоречивых сведений и информационных блоков. Пока вузы, видимо, еще работают над решением указанных проблем.

Большой популярностью среди молодежи пользуются мобильные версии вузовских сайтов. Например, в 2011 году 6 млн человек являлись подписчиками различных веб-сайтов через мобильный телефон, а к 2016 году эта цифра вырастет, по оценкам специалистов, до 8 млн человек [125].

Активное присутствие университетов в наиболее популярных иностранных и отечественных *социальных сетях* Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube, в том числе, например, китайских WEIBO, QQ, WE Chat, с большим количеством подписчиков и читателей (в несколько десятков тысяч человек) также способствует эффективному продвижению бренда университета в интернет-пространстве. Как правило, на своих страницах в соцсетях университеты размещают ту же информацию, что и в новостных лентах на своих официальных сайтах (дублируют), но, помимо

этого, модерируют и другие темы, форумы в зависимости от специализации сети и предпочтений подписчиков. Возможно активное привлечение для ведения этой деятельности волонтеров – иностранных преподавателей и студентов – носителей языка. Для охвата целевой аудитории в пространстве социальных сетей используются различные методики Social Media Marketing: инвайтинг, френдинг, таргетинговая реклама. Анализ интересов целевой аудитории в социальных медиа осуществляется с помощью специальных сервисов автоматизированного мониторинга <http://iqbuzz.ru/>.

Отдельным не менее важным инструментом маркетинга и продвижения бренда университета является размещение информации об университете и реализуемых программах на *онлайн-образовательных порталах и сайтах рекрутинга студентов*. Среди таких зарубежных ресурсов можно назвать, например, Findamasters (<http://www.findamasters.com/search/courses.aspx?IID=1682>) – международный сайт магистерских программ, Edufindme (<http://edufindme.com/KFU/dashboard>) – онлайн-платформу для проведения образовательных онлайн-выставок. Первым в России интерактивным каталогом магистерских программ является портал «Магистратура».su (<http://magistratura.su>). Здесь размещена различная справочная информация об обучении в магистратуре в ряде городов России и за рубежом. Поиску международных магистерских программ и курсов по бизнесу и финансам на уровне Master и Executive посвящен портал Masterstudies (<http://www.masterstudies.ru/>).

### ***Мероприятия по исследованию предпочтений и ориентаций целевых групп иностранных студентов***

Социологические исследования являются важным инструментом формирования эффективной системы привлечения иностранных студентов и прежде всего ее совершенствования. Вид проводимых социологических мероприятий обусловлен характером и масштабностью целей и задач, а также глубиной анализа предмета исследования. Используются различные методы социологического исследования (анкетирование, экспертные опросы, интервью с отдельными группами респондентов и др.).

Значительный рост международной академической студенческой мобильности в последние годы вызвал необходимость изучения этого явления как на глобальном, так и национальном уровне.

Многие международные организации, консалтинговые агентства, национальные министерства образования, национальные операторы проводят масштабные социологические исследования для изучения основных тенденций и потоков международной студенческой мобильности.

На глобальном уровне основное внимание уделяется изучению следующих вопросов:

- факторы, влияющие на принятие решения об обучении за рубежом;
- приоритеты выбора страны/вуза обучения;
- наиболее популярные формы и направления обучения;
- языковые предпочтения при выборе образовательных программ;
- основные источники информации, используемые при принятии решений;
- особенности выбора в зависимости от страны проживания респондента, возраста, пола и других характеристик;
- основные ожидания иностранных студентов от обучения за рубежом и др.

Целью опроса, проведенного среди 100 000 иностранных студентов в 2014 году компанией Hobson EMEA (одной из ведущих международных организаций в области образовательных, издательских и рекрутинговых услуг), являлось изучение основных факторов, влияющих на принятие решений о выборе места обучения. Несмотря на то, что опрос проводился среди потенциальных иностранных абитуриентов, поступавших в университеты Великобритании и Австралии, его результаты могут быть полезны руководству российских вузов при принятии стратегических решений по вопросам привлечения иностранных студентов [127].

В рамках социологических исследований, проводимых на национальном уровне, особое внимание уделяется:

- мотивам выбора иностранными студентами конкретной страны обучения;
- основным ожиданиям иностранных студентов от выбранной страны обучения;
- степени удовлетворенности условиями обучения и проживания в стране/вузе;

- основным проблемам, с которыми сталкиваются иностранные студенты в процессе обучения и проживания и др.

Среди примеров социологических исследований, проведенных в России по вопросам привлечения иностранных студентов в последние годы, результаты которых могут быть использованы российскими вузами, можно назвать:

- проведенный в 2007 году социологический опрос иностранных студентов и аспирантов, обучавшихся в шести городах России (Москве, Ставрополе, Иваново, Белгороде, Воронеже и Новосибирске), направленный на выявление проблем социально-экономической и социокультурной адаптации иностранных студентов и аспирантов (в ходе исследования были опрошены 528 респондентов);

- опрос экспертов из числа представителей посольств и ассоциаций выпускников российских вузов стран, посылающих на обучение в Россию иностранных студентов. Опрос проводился в рамках реализации научно-исследовательской работы «Исследование потенциала рынка образовательных услуг» Российского университета дружбы народов в 2008 году методом личного интервью в Москве. В ходе исследования были опрошены представители 25 посольств и ассоциаций на предмет выявления проблем, стоящих перед правительствами посылающих стран и студентами, обучающимися в России [128];

- проект фонда «Наследие Евразии» «Учебная иммиграция из Новых независимых государств (ННГ) в Россию: состояние, потенциал и перспективы», в рамках которого в 2008 году был проведен опрос абитуриентов и студентов из стран СНГ и Балтии, а также экспертов из числа представителей вузов и государственных структур в 11 регионах России [80];

- проведенный в 2012 году социологический опрос 2000 иностранных граждан из 100 стран, прибывших для обучения в российские вузы в рамках выделенной квоты российских государственных стипендий, в том числе на подготовительные отделения (в рамках исследования, проводимого Министерством образования и науки РФ) [23].

В последние годы внутривузовские институциональные исследования становятся обычной практикой для ведущих университетов России, результаты которых во многом используются для принятия решений руководством вуза. Подобные исследования и мероприятия, ориентированные в том числе на изучение внутренней среды вуза, призваны улучшить информационные потоки внутри организации, выстроить алгоритмы взаимодействия структурных

подразделений вуза, повысить интерес студентов и в целом совершенствовать систему привлечения иностранных студентов. В рамках проведения социологических опросов на уровне отдельного вуза можно получить информацию по следующим вопросам:

- формирование потоков учебной миграции в регионе и вузе;
- основные источники информации об образовательных продуктах и услугах вуза на международном образовательном рынке;
- качество предоставляемых вузом образовательных услуг;
- степень адаптации иностранных студентов к условиям обучения и проживания;
- проблемы, с которыми сталкиваются иностранные студенты при обучении в вузе;
- проблемы, с которыми сталкиваются абитуриенты в процессе взаимодействия с вузом;
- качество работы подразделений по работе с иностранными студентами, абитуриентами и др.

Проведением подобных исследований и разработкой рекомендаций для руководства вуза могут выступать различные как внешние, так и внутриуниверситетские структуры: отдел по работе с иностранными студентами, отдел маркетинга, отдел стратегического развития, отдел институциональных исследований, социологические лаборатории, приглашенные независимые социологические и консалтинговые компании.

Для выявления проблем пребывания и адаптации иностранных студентов в **Казанском федеральном университете**, мониторинга их социального самочувствия регулярно проводятся социологические опросы. В период с 15 февраля по 15 марта 2016 года был проведен социологический опрос иностранных студентов-первокурсников и слушателей подготовительного отделения в рамках реализуемого КФУ проекта «Формирование системы привлечения иностранных студентов как фактор повышения международной репутации университетов – участников Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров».

Опрос проводился при поддержке специалистов-социологов Института социально-философских наук и массовых коммуникаций

КФУ. В опросе приняло участие 434 студента КФУ из 33 стран, включая Чад, Ирак, ЮАР, Францию, Габон, Нигерию, Вьетнам, Индонезию, Колумбию и др. В рамках опроса респондентам предлагалось оценить работу структурных подразделений Казанского федерального университета, а также ряд других аспектов проживания и обучения в КФУ. В связи с тем, что большая часть иногородних и иностранных студентов проживает в общежитиях, для начала им предлагалось оценить именно условия проживания в них. 65,9% респондентов считают, что им предоставлены отличные условия для проживания; 20,8% отмечают, что условия хорошие. Лишь 1,7% опрошенных высказались о том, что предоставленные условия плохие, и 2,1%, – что условия скорее плохие, чем хорошие. Для университета подобные данные свидетельствуют о высоком уровне удовлетворенности условиями проживания, так как процент недовольных достаточно низок. Условия проживания в общежитии – важный аспект жизни студента, так как неудовлетворительные условия гипотетически могут сказываться на успеваемости и общем социальном самочувствии студентов. Большая часть респондентов (71%) оценила работу службы адаптации иностранцев на отлично или хорошо, что свидетельствует о достаточно эффективной работе структурного подразделения.

В целом по итогам опроса можно сделать вывод о хорошем, благоприятном социальном самочувствии студентов-иностранцев, поступивших на учебу в Казанский федеральный университет.

#### **5.4. Взаимодействие университета с внешними агентами в процессе привлечения иностранных студентов**

Важным фактором, влияющим на формирование университетской системы привлечения иностранных студентов, является выделение и организация эффективного взаимодействия вуза с внешними агентами (стейкхолдерами). При взаимодействии с внешними стейкхолдерами вуз должен учитывать интересы, ожидания и ресурсные возможности каждой из групп, в соответствии с которыми выбираются способы взаимодействия и разрабатывается комплекс необходимых мероприятий.

Основные группы внешних агентов и партнеров университета по привлечению иностранных студентов в вуз представлены на рис. 12.

Рассмотрим особенности взаимодействия университета с каждой из выделенных групп стейкхолдеров.

Родители (семьи) иностранных абитуриентов
Иностранные выпускники вуза
Зарубежные университеты
Зарубежные образовательные учреждения общего и среднего образования
Рекрутинговые агентства
Национальные организации – операторы образовательных услуг (зарубежные и российские)
Государственные учреждения и органы власти
Средства массовой информации

*Рис. 12. Основные группы внешних агентов и партнеров университета по привлечению иностранных студентов*

### **Родители (семьи) иностранных абитуриентов**

Данная целевая группа оказывает наиболее существенное влияние на принятие абитуриентами решения о выборе программы/страны/вуза на уровне бакалавриата и программ подготовки к поступлению в вуз. Значительное влияние этой группы отмечается в последние годы в связи с ростом популярности программ бакалавриата на международном рынке образовательных услуг, в первую очередь у представителей стран с быстро растущей экономикой (Китай, Индия, Вьетнам, Нигерия и ряд других). В этих странах наблюдается увеличение численности среднего класса, готового платить за обучение детей за рубежом (например, 95 % китайских студентов оплачивают свое обучение в зарубежных вузах за счет семей). Также влияние данной группы связано и с особенностями менталитета молодежи в азиатских странах, для которой мнение родителей о выборе университета во многом является определяющим (до 42 % индийских студентов и 23 % китайских студентов указывают родителей как ключевой фактор выбора вуза) [129].

Основные *ожидания* родителей (семей) иностранных абитуриентов выглядят следующим образом:

- высокое качество образовательных услуг, предоставляемых вузом;
- признание дипломов и карьерные перспективы на национальном и международном рынке труда;
- достаточный уровень безопасности в стране обучения.

При выборе университета данная группа руководствуется репутацией вуза (место в международных рейтингах), сложившимися представлениями о качестве обучения в том или ином вузе, соотношением «цена – качество» образовательной услуги; имеющимся опытом обучения (зачастую родители/родственники/знакомые абитуриентов сами являются выпускниками конкретного зарубежного университета).

Для российских вузов выстраивание взаимодействия с родителями (семьями) иностранных абитуриентов является особенно важным в силу следующих причин:

- возрастная группа 18–20 лет является доминирующей в общей численности иностранного контингента в России (47,7 %);
- почти 70 % иностранных студентов в России обучаются на программах бакалавриата и специалитета (которые также приравниваются в большинстве стран к первой ступени высшего образования);
- высокая доля (66,8 % в 2012 году) иностранных граждан, обучающихся с полным возмещением затрат;
- почти половину (47,3 %) иностранного контингента в российских вузах составляют представители стран СНГ, родители или родственники которых также в основном обучались в России [23].

Для успешного взаимодействия с родителями (семьями) иностранных абитуриентов рекомендуется набор следующих *мероприятий*:

- подготовка информационных материалов (брошюры, буклеты, информация на сайте) с учетом интересов данной целевой группы;
- активное взаимодействие с родителями иностранных абитуриентов во время участия представителей вуза в международных образовательных выставках и ярмарках за рубежом, особенно в странах Азии и Африки;



- налаживание устойчивой обратной связи посредством онлайн-коммуникаций, в том числе на сайте вуза;
- проведение регулярных опросов родителей удовлетворенностью обучения их детей в вузе;
- оказание сервисной поддержки при посещении вуза (визовые услуги, трансфер из аэропорта/вокзала, бронирование гостиницы и др.).

Одной из целевых групп, активно используемых **Университетом Монаш** (Австралия) в рамках рекрутинговых мероприятий, являются *родители иностранных студентов*, для чего на сайте в разделе «Обучение» создана специальная страница «Информация для родителей» (Information for parents). На странице представлена информация, подробно освещающая основные вопросы, которые могут заинтересовать родителей будущих студентов: преимущества обучения в университете, описание программ и курсов, описание всех форм адаптации и поддержки иностранных студентов в университете, обеспечение безопасности во время обучения, стоимость и др. Для удобства пользователей информация собрана в отдельное «Руководство для родителей» (Parent's Guide to Monash), которое переведено на девять языков (китайский, вьетнамский, хинди, арабский, фарси и др.) с учетом региональной специфики целевой группы [130].

### Иностранные выпускники вуза

Сотрудничество с иностранными выпускниками и прежде всего с национальными объединениями выпускников российских вузов следует рассматривать в качестве серьезного потенциала активизации маркетинговой и рекрутинговой деятельности российских вузов за рубежом и привлечения на учебу в Россию новых иностранных абитуриентов. Важность сотрудничества с данной целевой группой подтверждает многолетний эффективный опыт ведущих зарубежных университетов США, Великобритании, Австралии, Германии, в которых выстраивание эффективного взаимодействия с выпускниками, в том числе иностранными, является одним из стратегических направлений деятельности.

Можно выделить следующий набор *ожиданий* иностранных выпускников от вуза:

- продолжение обучения на программах более высокого уровня, программах повышения квалификации;

- выбор вуза в качестве места обучения для детей, родственников, друзей;
- содействие в признании полученных квалификаций;
- научная и образовательная кооперация (участие в совместных международных исследовательских проектах, создание совместных лабораторий/центров, совместные публикации, разработка совместных образовательных программ, совместное руководство аспирантами и др.);
- информационная, организационная, финансовая поддержка создания и функционирования национальных и университетских ассоциаций и союзов выпускников в зарубежных странах;
- содействие в установлении деловых контактов с надежными российскими партнерами;
- возможность трудоустройства в вузе в качестве привлеченного зарубежного специалиста;
- льготное пользование информационными (в том числе библиотечными) ресурсами вуза;
- финансовая поддержка в рамках стипендиальных программ для продолжения обучения в вузе, проведения исследований и др.

К широкому кругу *задач*, которые вуз может успешно решать с привлечением иностранных выпускников, можно отнести:

- информирование зарубежной общественности о вузе;
- лоббирование в органах управления образованием зарубежных стран интересов вуза по признанию документов вуза об образовании;
- внесение изменений в учебные планы и программы с учетом предложений выпускников;
- привлечение иностранных студентов из конкретных стран, в том числе на контрактной основе;
- налаживание и расширение международного партнерства вуза с зарубежными научно-образовательными организациями и компаниями, в которых работают выпускники вуза;
- использование возможностей выпускников в продвижении на зарубежные рынки научных разработок и продукции вуза;
- поддержка и создание филиалов, представительств, информационных центров вуза в зарубежных странах;
- финансовая поддержка со стороны иностранных выпускников (именные стипендии, взносы в эндаумент-фонд университета);

- использование возможностей выпускников при организации зарубежных студенческих производственных практик, стажировок, помощь в трудоустройстве в зарубежных компаниях;
- повышение международной репутации и позиций вуза в международных рейтингах за счет участия иностранных выпускников в опросах экспертов по академической репутации вуза и его репутации среди работодателей и т. д.

В процессе формирования системы привлечения иностранных студентов в вуз рекомендуется реализация следующего комплекса *мероприятий* по взаимодействию с иностранными выпускниками:

- создание и поддержка актуальной базы данных иностранных выпускников вуза, на основе переписки и другой информации (место работы, занимаемая должность, профессиональные достижения, приоритеты сотрудничества с вузом, контактные данные);
- назначение сотрудников, ответственных за поддержание связей с иностранными выпускниками, создание отделов по работе с выпускниками;
- создание и поддержка деятельности ассоциаций и союзов иностранных выпускников вуза (национальная ассоциация в стране проживания, университетская ассоциация, в странах, где проживает значительное количество иностранных выпускников вуза);
- проведение встреч с выпускниками и их объединениями во время заграничных командировок представителей вузов;
- приглашение выпускников на различные вузовские мероприятия (юбилейные, тематические, научные и др.), организация регулярных форумов, конференций, встреч иностранных выпускников вуза (как в самом вузе, так и в странах проживания);
- информационное обеспечение совместной деятельности через сайт вуза (отдельная веб-страница), регулярная рассылка информационных бюллетеней, каталогов образовательных программ и др.;
- направление выпускникам, а также в библиотеки объединений выпускников научно-технической литературы, в том числе издаваемой вузом;
- привлечение иностранных выпускников к участию в зарубежных образовательных выставках и ярмарках;

- привлечение выпускников в качестве кураторов (менторов) студентов университета при выполнении ими курсовых, дипломных работ, прохождении практики и пр.;
- разработка вузовской системы приема выпускников (их детей) на обучение, стажировку и в аспирантуру на льготных условиях оплаты;
- регулярное проведение для выпускников целевых курсов повышения квалификации (в вузе и за рубежом);
- присуждение выдающимся выпускникам, в том числе внесшим значительный вклад в развитие вуза, различных почетных званий, наград;
- привлечение выдающихся выпускников к работе Наблюдательного совета, Международного академического совета и других совещательных органов вуза/факультета [131].

К лучшим практикам работы российских вузов с иностранными выпускниками можно отнести опыт МГИМО, РУДН, СПбГУ, СПбПУ и ряда других вузов, которые проводят постоянную работу со своими выпускниками, включая проведение семинаров и встреч; наличие ответственных за работу с выпускниками; участие в мероприятиях, проводимых ИНКОРВУЗОМ (Международным координационным советом выпускников учебных заведений), национальными и региональными объединениями выпускников.

Значительную поддержку развитию взаимодействия **Уральского федерального университета** с предприятиями и организациями Монголии оказывает Монгольская ассоциация выпускников УрФУ, созданная в 2013 году. Деятельность осуществляется в рамках проекта «Продвижение компетенций УрФУ в Монголии на основе партнерства с выпускниками», целью которого является становление Уральского федерального университета к 2018 году как ключевого российского партнера Правительства Монголии в развитии образования, науки и инноваций.

К основным задачам относятся обеспечение подготовки элитных инженерных кадров для предприятий Монголии в Уральском федеральном университете; обеспечение сотрудничества с университетами МНР в сфере науки и содействие продвижению российских

технологий в промышленность и экономику Монголии; содействие изучению и продвижению русского языка и русской культуры в Монголии; создание системы устойчивого эффективного сотрудничества Уральского федерального университета с выпускниками, проживающими в Монголии [132].

### **Зарубежные университеты**

Межвузовское взаимодействие является одним из важнейших факторов интернационализации университета, оказывающим существенное влияние на процесс привлечения иностранных студентов. В этом контексте оно может осуществляться следующим образом:

- развитие двусторонней студенческой мобильности в рамках договоров о сотрудничестве между вузами;
- разработка и реализация совместных образовательных программ, программ двух дипломов по различным направлениям и формам обучения;
- создание совместных образовательных и исследовательских структур (лабораторий, центров) на базе партнерских университетов (важное место занимает создание языковых центров в вузах);
- создание контактных (информационных) офисов/представительств на базе партнерских университетов;
- создание совместных университетов в сотрудничестве с зарубежными партнерами;
- участие в ассоциациях зарубежных университетов (профильных, международных), способствующих расширению международного партнерства вуза;
- участие в создании или вхождение в совместные ассоциации российских и зарубежных вузов (Российско-китайская ассоциация инженерных вузов, Российско-китайская ассоциация экономических вузов и др.);
- участие в ассоциациях российских вузов (например, Ассоциации глобальных университетов), расширяющих сотрудничество с университетскими ассоциациями зарубежных стран;
- участие в международных сетевых образовательных консорциумах (в рамках программ Темпус, Erasmus+, DAAD и др.);

- участие в сетевых университетах, создаваемых на межгосударственной основе (университеты ШОС, СНГ, БРИКС);
- проведение совместных исследовательских проектов с привлечением иностранных студентов и аспирантов;
- обмен преподавателями, в том числе на долгосрочной основе;
- совместная подготовка учебных материалов, в том числе для дистанционных курсов, на иностранных языках;
- проведение международной экспертизы различных видов деятельности (например, системы обеспечения качества учебного процесса, студенческих сервисов, учебных программ и курсов, сопоставление их с лучшей международной практикой) [133];
- организация совместных международных летних школ, студенческих практик, совместных студенческих и школьных олимпиад, молодежных научных конференций и др.

Расширение международного сотрудничества **Свободного университета Берлина** (Германия) характеризуется наличием партнерских соглашений с более чем 100 университетами из 65 стран мира, а также более 340 соглашений в рамках европейских программ академической мобильности. Около 30 % двусторонних договоров о партнерстве заключены с университетами США. Российскими партнерами Свободного университета Берлина являются МГУ, Санкт-Петербургский государственный университет, МГИМО и Казанский федеральный университет.

Одной из стратегических инициатив Свободного университета Берлина является создание *Международного сетевого университета* (International Network University) в рамках стратегических альянсов с отдельными зарубежными университетами, которые позволяют объединить потенциал партнеров и создать синергетический эффект для достижения поставленных целей. Деятельность в рамках стратегических альянсов направлена на формирование совместных рабочих групп и охватывает все основные направления академической жизни: подготовку заявок на гранты для проведения совместных исследований; разработку и реализацию совместных образовательных программ, ведущих к получению двух дипломов; обмена студентами и сотрудниками; совместную организацию международных научных мероприятий; обмен лучшими практиками и многое другое. В настоящее время стратегические альянсы созданы

с Европейский университет в Иерусалиме (Израиль), Пекинский университет (Китай), Санкт-Петербургским государственным университетом (Россия), а также с сетью южнокорейских университетов, включающей Сеульский национальный университет, Университет Соганг, Корейский университет и ряд других. [134].

Для выстраивания эффективного взаимодействия с зарубежными университетами необходимо:

- определить приоритетные формы и направления развития сотрудничества с зарубежными вузами;
- выбрать приоритетные регионы и страны для расширения сотрудничества с зарубежными университетами, учитывая стратегические цели и задачи развития вуза, а также национальные и региональные приоритеты;
- ориентироваться на создание стратегических взаимовыгодных альянсов с ограниченным числом зарубежных партнеров;
- способствовать расширению международной академической мобильности всех сотрудников и студентов вуза;
- формировать мультиязычную среду для международного сотрудничества, в том числе за счет повышения языковых компетенций сотрудников и студентов, способствующую привлечению иностранных граждан на учебу и работу в вуз;
- оказывать всестороннюю организационную и ресурсную поддержку развитию различных форм взаимодействия с зарубежными партнерами на уровне руководства вуза и его отдельных подразделений.

Необходимо помнить, что формальное заключение соглашения о сотрудничестве с зарубежным университетом, а также развитие отношений на уровне личных контактов отдельными сотрудниками не приводит к образованию эффективного институционального партнерства. К наиболее важным признакам институциональных партнерств относятся:

- многообразие форм и областей сотрудничества;
- готовность к развитию и реальные ресурсы, вложенные с той и с другой стороны в развитие отношений;
- наличие в зарубежном университете «критической массы» заинтересованных в партнерстве людей – команды преподавателей и исследователей, готовой к сотрудничеству;

- поддержка сотрудничества со стороны руководства вуза;
- реальные перспективы долговременного устойчивого сотрудничества [133].

Одним из многолетних стратегических партнеров **Казанского федерального университета** является *Гиссенский университет им. Юстуса – Либига (Германия)*. С 2013/2014 учебного года успешно реализуется совместная магистерская программа на базе англоязычной магистратуры «Transition Management» («Менеджмент переходного периода») Гиссенского университета и магистратуры «Общий и стратегический менеджмент» Института управления, экономики и финансов КФУ. После первого года обучения студентам совместной магистратуры предоставляется возможность пройти семестровое обучение в вузе-партнере и получить два диплома – Казанского и Гиссенского университетов. Обмен студентами в рамках магистратуры финансируется, как правило, из средств гранта DAAD, полученного немецкой стороной. С 2015 года казанские студенты могут получить также финансирование из средств грантовой программы «Алгарыш» правительства Республики Татарстан (категория «Двойные дипломы»).

Научное сотрудничество в области гуманитарных наук реализуется по двум основным проектам: проект DAAD «Зоны культурных контактов и конфликтов в Восточной Европе» (2013–2016) и проект Немецкого исследовательского общества (DFG) «Приволжский федеральный округ как индикатор языковой политики многонациональной Российской Федерации» (2014–2016). В тематической сети участвуют также научные центры и университеты Германии, Белоруссии, Казахстана, Румынии и Польши. Сетевое взаимодействие предусматривает обмен аспирантами и молодыми учеными, проведение совместных научно-образовательных мероприятий, регулярные совместные публикации. Одной из амбициозных целей тематической сети является выстраивание совместной междисциплинарной программы для аспирантов в области лингвистики, литературоведения и исторических наук, которая предусматривает возможность проводить часть исследований в одном из вузов – участников сети. Для финансирования данной программы подана заявка в Немецкое исследовательское общество DFG [135].

Важным направлением сотрудничества КФУ и Гиссенского университета является студенческий обмен, который реализуется в виде семестрового обучения, участия в летних школах, организации языковых и научных стажировок и т.д. При этом входящая



академическая мобильность студентов и аспирантов из Гиссенского университета в КФУ больше чем в два раза превышает исходящую мобильность казанских студентов. За 26-летний период сотрудничества (1989–2015) потоки студенческой мобильности из Гиссена в Казань и из Казани в Гиссен составили 505 и 237 студентов/аспирантов соответственно [136].

Выстраивание эффективного сотрудничества с зарубежными университетами способствует интернационализации всех направлений деятельности вуза, росту конкурентоспособности и продвижению на международном рынке образовательных услуг, что напрямую будет способствовать росту числа иностранных студентов в вузе.

### **Зарубежные образовательные учреждения общего и среднего образования**

Сотрудничество с образовательными учреждениями общего и среднего образования иностранных государств может заключаться в регулярных визитах с рекламно-информационными и образовательными целями в школы других стран, популяризации национальной системы образования, преподавания ряда курсов (например языковых, страноведческих), презентации возможностей обучения в университете, условий проживания и пр. Может быть достигнута договоренность с классными руководителями выпускных классов о ежегодном распространении информации об университете среди школьников и выпускников.

Одной из форм взаимодействия является направление преподавателей вуза в зарубежные школы для долгосрочной работы. К выбору преподавателей для работы в зарубежных школах необходимо относиться с особым вниманием, так как от них во многом будет зависеть налаживание устойчивых контактов со школьниками и их семьями, а также создание благоприятного имиджа страны и вуза в глазах местного населения.

В 2015 году в рамках реализации Дорожной карты **Казанского федерального университета** стартовала программа «Школьный десант», которая предполагает как организацию рекламных поездок в страны дальнего зарубежья, так и направление преподавателей русского языка для долгосрочной работы в школах и университетах за рубежом.

Так, в 2015 году были организованы две поездки, в ходе которых представители КФУ посетили 10 средних школ в Китае, а также ЮАР и Ботсване. Кроме того, преподаватели русского языка были направлены для работы в школу г. Сюйпу (Китай). Для участия в рекламных поездках в школы ЮАР и Ботсваны были привлечены иностранные студенты КФУ, в том числе выпускница одной из посещаемых школ. Студенты отвечали на все вопросы школьников, связанные с адаптацией, проживанием и безопасностью в Казани и в России в целом, что позволило привлечь внимание абитуриентов и сформировать у них положительное впечатление об учебе в Казанском федеральном университете. В 2016 году состоялось расширение действия программы на Индию и Вьетнам.

### **Рекрутинговые агенты (агентства, компании)**

Работа с рекрутинговыми агентами является относительно новым направлением деятельности российских вузов в процессе привлечения иностранных студентов. Чаще всего привлечение агентов актуально для быстрого вхождения на новые национальные рынки образовательных услуг, адаптации академического предложения вуза к особенностям национального менталитета и требованиям потребителей.

Выбор и налаживание контактов с рекрутинговыми агентами происходит как во время участия представителей вуза в международных образовательных выставках и ярмарках, так и через прямое предложение о сотрудничестве, инициированное одной из сторон. При выборе агентства необходимо учитывать следующие основные критерии: размер агентства, срок работы на рынке образовательных услуг, репутация, стоимость оказываемых услуг. Необходимо иметь в виду, что агентства, имеющих высокую репутацию и показатели, значительно меньше, чем вузов, желающих получить иностранных студентов. Следовательно, налаживание взаимовыгодных отношений с такими агентствами требует серьезной работы, постоянного внимания, личных встреч и посещения, а также оперативных ответов на запросы менеджеров, транслирующих вопросы потенциальных абитуриентов.

Без услуг агентства нельзя обойтись при работе с миграционно-опасными странами, куда командирование сотрудников международной службы нежелательно.

Большое значение имеет грамотно разработанная система регулирования и обеспечения контроля взаимоотношений «агент – вуз», в которой четко определены функции, права и ответственность обеих сторон. Реализуются следующие *виды деятельности*:

- предоставление агентам рекламных и информационных материалов об университете, программах обучения, условиях поступления и пр.;
- размещение на университетском сайте информации о сотрудничестве вуза с рекрутинговыми агентами (по странам, с описанием и контактами) в целях обеспечения надежности использования услуг данного агента иностранными студентами;
- регулярное посещение представителями вуза агентств с целью предоставления актуальных материалов об университете, контроля условий приема иностранных абитуриентов и решения возникающих вопросов;
- регулярные тренинги агентов по различным вопросам привлечения и приема (изменения в визовом законодательстве, новые академические предложения, стипендиальные программы, проведение интервью с потенциальными абитуриентами и др.);
- участие университета в образовательных ярмарках и выставках, организуемых рекрутинговыми компаниями;
- предоставление выбранным рекрутинговым компаниям определенного бюджета для реализации согласованных мероприятий и др.

Ответственность агентов прописывается в соглашении, заключенном с университетом, эффективность выполнения которого контролируется, как правило, сотрудниками международных служб университета. Большинство рекрутинговых агентов работают по схеме получения комиссионных за каждого привлеченного студента, принятого в университет. Комиссионные выплаты могут составлять от 10 до 15 % от стоимости первого года обучения в вузе, в результате расходы университета за каждого студента, принятого с участием рекрутингового агента, могут составлять около 4 % от полной стоимости обучения.

На сайте университета может быть представлен специальный раздел (For Agents, For Recruiters), содержащий всю необходимую

информацию для рекрутинговых агентств, с которыми сотрудничает университет, как то: полное описание академических программ всех форм, уровней и направлений обучения, по которым идет прием иностранных студентов; описание условий проживания в университетских кампусах; все необходимые формы и документы для оформления заявлений на обучение; видеоматериалы для потенциальных студентов, контактная информация сотрудников университета, взаимодействующих с агентами по различным вопросам и многое другое.

В структуре службы привлечения иностранных студентов в университете возможно наличие региональных менеджеров, в ведении которых находятся определенные регионы привлечения, вопросы заключения соглашений о сотрудничестве с агентами, контроль эффективности выполнения соглашения и прочие вопросы.

Установление контактов университета с рекрутинговыми агентствами, работающими в определенных регионах мира, возможно в рамках специальных мероприятий. Одни из наиболее представительных мероприятий подобного типа проводит компания ICEF (Германия). Важно, что в рамках данных мероприятий вузы знакомятся не с агентами, которые в принципе работают в соответствующем регионе, а только с теми, кто прошел определенную систему квалификационного отбора ICEF, что позволяет рассчитывать на качество их работы и надежность.

**В Казанском федеральном университете** ведется активная работа с рекрутинговыми агентствами, увеличивается как количество компаний-партнеров, так и количество иностранных студентов, привлекаемых для обучения в университет посредством этих компаний. Так, в 2013/2014 году в КФУ были зачислены 72 студента по результатам работы с 10 компаниями, в 2014/2015 году – 198 студентов от 22 компаний, в 2015/2016-м – поступило 269 заявлений от студентов, рекрутированных 20 компаниями-партнерами. В настоящее время Казанский университет имеет 40 действующих соглашений с рекрутинговыми компаниями (и индивидуальными рекрутерами). Для более эффективной работы проводится ежегодный форум рекрутеров «Учись в КФУ», в ходе которого гости могут очно ознакомиться с образовательной, научной и социальной инфраструктурой и потенциалом Казанского университета, а также получить актуальные рекламно-информационные материалы, необходимые для работы по привлечению иностранных абитуриентов.

### **Национальные операторы образовательных услуг**

Большое значение в процессе привлечения иностранных студентов отводится взаимодействию вуза с национальными операторами образовательных услуг, которые активно занимаются продвижением за рубежом национального высшего образования, в том числе через сеть зарубежных представительств и информационных центров по всему миру.

Как отмечалось выше (пункт 2.2. «Государственная политика привлечения иностранных студентов» методики), функции национального образовательного оператора в России возложена на Федеральное агентство по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству – Россотрудничество. Одним из основных направлений взаимодействия большинства российских вузов с Россотрудничеством является привлечение иностранных студентов в рамках квоты.

Взаимодействие российских вузов с национальными операторами образовательных услуг зарубежных стран (DAAD, Британский совет и др.) может выстраиваться в следующем формате:

- создание на базе вуза информационного центра или представительства зарубежного национального оператора;
- организация на базе вуза рекламно-информационных, образовательных, научных мероприятий под эгидой или при участии зарубежного национального оператора;
- создание международных научно-образовательных структур при финансовой и организационной поддержке национального оператора;
- участие в стипендиальных программах и программах международной академической мобильности, финансируемых национальным оператором.

К основным формам сотрудничества **Германской службы академических обменов (DAAD)** с российскими вузами относятся:

– открытие информационных центров на базе трех вузов (Казанский федеральный университет, Новосибирский государственный технический университет, Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена (Санкт-Петербург);

- деятельность представителей (преподавателей, доцентов) DAAD в 31 российском вузе в разных регионах страны;
- участие в создании и поддержка совместных научно-образовательных структур: Институт немецко-русских литературных и культурных связей (IRDLK) при Российском государственном гуманитарном университете (Москва); Центр изучения Германии и Европы (ZDES) и Немецко-Российский междисциплинарный научный центр (G-RISC) в Санкт-Петербурге; Германо-Российский институт новых технологий (GRIAT) на базе Казанского государственного технического университета;
- поддержка разработки и реализации в российских вузах: 7 немецкоязычных учебных программ, 1 программы международной аспирантуры и докторантуры по германистике, 10 программ, ведущих к получению двух дипломов и др. [137].

### **Национальные, региональные и иностранные государственные учреждения и дипломатические миссии**

Взаимодействие с *национальными, региональными и иностранными государственными учреждениями и дипломатическими миссиями* как на территории страны, так и в иностранных государствах может выражаться в организации визитов делегаций, проведении специальных мероприятий (форумов, конференций) и другой взаимовыгодной деятельности, способствующей популяризации национальной системы образования, системы обучения в конкретном вузе, более широком освещении информации в СМИ, принятии соответствующих решений на высоком государственном уровне, что, в конечном итоге, будет способствовать привлечению иностранных студентов в вуз.

Наряду с традиционными формами работы с Посольствами РФ в иностранных государствах и представительствами Россотрудничества за рубежом, **Казанский федеральный университет** взаимодействует с сетью официальных представительств Республики Татарстан за рубежом. В 2014–2015 годах были налажены деловые партнерские отношения с представительствами Республики Татарстан в США, Франции, Турции. Заслуживает внимания организация в КФУ форумов послов иностранных государств. Так в 2014–2015 годах Казанский университет провел два форума и принял в своих стенах чрезвычайных и полномочных послов стран Африки (18 государств), а также арабских

стран (10 государств), в ходе которых дипломаты знакомились с образовательной, научной и социальной инфраструктурой КФУ, а также имели возможность обсудить конкретные формы взаимодействия и подготовки специалистов для своих стран. В рамках форумов были организованы встречи с иностранными студентами из стран регионов, которые поделились с послами своими впечатлениями об учебе и жизни в Казани.

Взаимодействие с региональными органами власти может включать в себя не только финансовую поддержку вузов, которая рассмотрена в пункте 5.5. «Источники и механизмы финансирования системы привлечения иностранных студентов», но также и другие формы сотрудничества. Рассматривая ведущие вузы в качестве движущей силы развития международного научно-образовательного сотрудничества региона и важного репутационного фактора, местные власти могут оказывать поддержку университетам следующим образом:

- участие руководства вуза в составе официальных делегаций региональных властей в зарубежные страны, в рамках которых организуются визиты в зарубежные университеты для установления и расширения научно-образовательных контактов;
- организация на базе вуза крупных международных и национальных мероприятий (конференций, выставок), в рамках которых вуз может продемонстрировать свой научно-образовательный потенциал;
- активное привлечение вуза (инфраструктурного и кадрового потенциала) для участия в проведении крупного международного политического, инновационного, культурного, спортивного мероприятия (Всемирная студенческая Универсиада – 2013 в Казани, ежегодная Международная промышленная выставка «Иннопром» в Екатеринбурге);
- вхождение представителей федеральных и региональных органов власти в состав наблюдательного и попечительского совета вуза, отдельных институтов для участия в решении актуальных задач, стоящих перед университетом;
- привлечение федеральных и региональных органов власти к участию в научно-образовательном процессе (открытые лекции, стажировки студентов).

Важным вопросом взаимодействия вуза с региональной властью является поддержка и развитие инфраструктуры вуза, в первую очередь студенческого кампуса. Спектр действий властных структур по организации молодежной инфраструктуры (как вузовской, так и общегородской) может включать в себя действия в различных сферах:

- административной (например, решение вопросов землеотвода);
- инфраструктурной (например, подводка коммуникаций к нужному участку или строительство подъездной дороги, развязки);
- финансовой (от субсидий и кредитов до прямого финансирования из местных бюджетов различного уровня).

Еще одна сфера, в которой вуз и местная власть должны разделять ответственность, – это обеспечение безопасности иностранных студентов. В настоящее время многие вузы содержат собственную службу безопасности, которая отвечает за студента в стенах учебных корпусов и общежитий и иногда на территории студгородка. Одновременно от местной власти зависит обеспечение в городе реальной доброжелательной атмосферы по отношению к иностранным студентам, для чего необходимо использовать широкий спектр информационных и пропагандистских инструментов, включая проведение общегородских дней дружбы, а также освещение в местных СМИ различных сторон жизни и учебы иностранных студентов [138].

Каждая провинция **Китая** имеет контрольные цифры приема иностранных студентов, в соответствии с которыми распределяется финансирование и осуществляется планирование мероприятий. К примеру, муниципалитет Шанхая, ожидая прироста числа иностранных студентов в городе до 70 тыс. к концу 2015 года, создал комплексную систему стипендий для поощрения выдающихся студентов, прибывающих на учебу в Шанхай, в соответствии с планом Комиссии по развитию образования в Шанхае на период 2011–2015 годов. В городе была создана Международная студенческая деревня Tohee (Tohee International Student Village), которая объединила несколько университетов Шанхая и стала одним из крупнейших международных студенческих общежитий. Еще одной из инициатив городских властей стало



создание Международного фонда сервиса для иностранных студентов, который покрывает стоимость аренды квартир студентами на период четырехгодичного обучения, помогает обучающимся из малоимущих семей и поощряет студентов, имеющих высокие академические результаты.

Власти Шанхая в рамках своей политики поощряют развитие международных программ обмена для привлечения иностранных студентов, проведение летних школ в городе, приглашение иностранных лекторов в университеты Шанхая. В качестве оказания помощи иностранным студентам в адаптации к жизни и обучению в Китае город планирует учредить подготовительную школу, где у обучающихся будет возможность начать учить китайский язык и приобрести навыки работы на компьютере. Согласно плану, в Шанхае создадут несколько сервисных центров для иностранных студентов, которые будут помогать находить жилье иностранным студентам, изучать китайский язык и организовывать образовательные туры. Кроме того, в городе появятся 10 центров китайской культуры для иностранных студентов, чтобы помочь им лучше понять страну, ее историю и культуру [139].

### **Средства массовой информации**

Взаимодействие со средствами массовой информации, в первую очередь зарубежными, является важным инструментом для продвижения бренда вуза в международном пространстве, формирования «внешнего» общественного мнения, влияющего в том числе и на привлечение иностранных студентов в вуз. При этом необходимо понимать, насколько те или иные информационные каналы (форматы средств массовой информации) влияют на принятие решения студента о выборе страны и места обучения.

Проводимые опросы иностранных студентов показывают довольно незначительную роль, которую традиционные СМИ (телевидение, радио, пресса) играют в процессе выбора места обучения. Согласно опросу, проведенному в 2012 году среди 2000 иностранных граждан, прибывших для обучения в российские вузы в рамках выделенной квоты российских государственных стипендий, доля СМИ среди используемых источников информации о возможностях обучения в России составляет 12,5% [23]. Относительно большую роль в информировании граждан о возможностях обучения в России средства массовой информации

играют лишь в странах Африки (30 %), в странах СНГ – всего 4,3 %, странах Азии – 3,3 %. Аналогичные данные получены при опросе, проведенном среди китайских студентов (3,7 %) (рис. 13) [20].



Рис. 13. Источники информации о вузах России, в которые поступили абитуриенты из КНР,%. Источник: [20]

Важная роль СМИ в принимающей стране/регионе/городе заключается в формировании адекватного представления о контингенте зарубежных студентов, направленного на своевременное предотвращение межнациональных конфликтов, развитие толерантного отношения к представителям иных культур, что способствует созданию безопасной среды обучения и проживания для иностранных студентов. Знакомство местного населения с иностранными гражданами, приехавшими в Россию с целью получения высшего образования, привлечение внимания к нуждам и проблемам, с которыми иностранные студенты сталкиваются в повседневной жизни, а также к их достижениям, победам и успехам в учебе, спортивной и творческой жизни оказывает существенную помощь как в процессе адаптации зарубежных студентов к условиям жизни в новой для них стране, так и в создании позитивного отношения населения к представителям других стран.

К числу наиболее освещаемых событий в жизни иностранных студентов местными СМИ можно отнести:

- дни национальной культуры;
- фестивали интернациональной дружбы;
- участие иностранных студентов в спортивных, культурных, мероприятиях вуза и города;
- волонтерскую деятельность иностранных студентов (посещение детских домов, организация и проведение различных благотворительных проектов и программ, участие в студенческом волонтерском движении) и др. [140].

Взаимодействие вуза с зарубежными и российскими СМИ в рамках системы привлечения иностранных студентов может быть выстроено в следующем *формате*:

- включение в информационную политику вуза раздела о формах и направлениях взаимодействия со СМИ;
- регулярный мониторинг информационного пространства вуза на базе российских и зарубежных СМИ (частота и области упоминания вуза);
- организация пресс-туров для иностранных и российских журналистов в вуз, для знакомства с его потенциалом, направлениями деятельности, контингентом студентов, в том числе иностранных;
- рассылка пресс-релизов в ведущие зарубежные и российские СМИ;
- организация интервью представителей вуза зарубежным СМИ в рамках зарубежных поездок;
- подготовка информационных программ и проектов о деятельности вуза.

К продвижению информации об университете в зарубежных СМИ необходимо привлекать иностранных выпускников, зарубежных партнеров, национальные и региональные представительства и другие группы внешних стейкхолдеров вуза.

Таким образом, выстраивание эффективного взаимодействия с различными группами внешних агентов, с учетом ожиданий и требований всех заинтересованных сторон, а также с использованием различных форм и механизмов сотрудничества является важным направлением деятельности вуза в процессе формирования системы привлечения иностранных студентов.

### 5.5. Источники и механизмы финансирования системы привлечения иностранных студентов

Финансовый фактор имеет одно из определяющих значений в процессе привлечения иностранных студентов как на национальном, так и на институциональном уровнях. Неслучайно все ведущие страны – экспортеры образовательных услуг (США, Великобритания, Австралия, Германия, Франция, Япония) являются странами с высокоразвитой экономикой. В то же время страны, в которых идет активный подъем экономики (Китай, Индия, Вьетнам, Индонезия, Пакистан, Турция), являются главными поставщиками студентов на международный образовательный рынок. Одновременно многие из них (Китай, Индия, Индонезия, Турция) сами становятся новыми «региональными игроками», все более активно привлекая иностранных студентов в национальные вузы.

Финансовая политика страны в отношении иностранных студентов выражается, как правило, в виде *стоимости обучения* (табл. 2), которая является важным фактором при принятии решения о выборе страны обучения.

Таблица 2

Сравнительная стоимость обучения в зависимости от гражданства студентов в разных странах [2]

Характеристика стоимости обучения	Страна
Стоимость обучения для иностранных граждан <i>выше</i> , чем для граждан страны	Австралия, Австрия, Канада, Чехия, Великобритания, США, Россия, Турция, Швеция
Стоимость обучения для иностранных граждан и граждан страны <i>одинаковая</i>	Франция, Германия, Республика Корея, Япония, Испания
Высшее образование <i>бесплатно</i> как для своих, так и для иностранных граждан	Финляндия, Норвегия, Исландия

Наличие платы за обучение для иностранных граждан во многом определяется национальными стратегиями страны. Так экспорт образовательных услуг рассматривается в качестве одного из важных секторов экономики и источников пополнения национального бюджета (*стратегия получения дохода*) [141].

Доходы Российской Федерации от экспорта образовательных услуг значительно отстают от показателей ведущих стран мира, составив оценочно в 2011/2012 академическом году 33 млрд рублей или немногим более одного миллиарда долларов США (менее 1 % от финансовых показателей мирового рынка образования). Для сравнения, аналогичный показатель для США составил 22,1 млрд долларов, для Великобритании и Австралии – по 18 млрд долларов, для Канады – около 16 млрд долларов [23]. Неслучайно одной из стратегических целей государственной политики в области образования, согласно Концепции экспорта образовательных услуг РФ, является повышение доли доходов от экспорта образовательных услуг в ВВП страны и доведение к 2020 году доли средств, получаемых от экспорта образовательных услуг, в структуре доходов вузов и системы образования до 10 % от объема государственного финансирования [40]. Также одним из показателей международной деятельности российских вузов в рамках Мониторинга эффективности является «Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц» [91].

В то же время, поскольку привлечение иностранных студентов является одним из инструментов интернационализации высшего образования, способствующим повышению политического, культурного, образовательного имиджа страны в мире (*стратегия согласованного подхода*), государство и вузы сознательно идут на то, чтобы часть иностранных граждан не приносила свою долю в национальный доход страны-экспортера, а, напротив, использовала предоставляемые ими возможности для оплаты обучения. Реализация данного подхода осуществляется через поддержку студенческой и академической мобильности путем предоставления стипендий и реализации программ академических обменов, а также программ, направленных на создание институциональных партнерств в сфере высшего образования [141, 142].

В октябре 2014 года в **Германии** на правительственном уровне было принято решение о бесплатном обучении на программах бакалавриата во всех немецких вузах как для местных, так и для иностранных студентов. Что касается программ магистратуры и аспирантуры, то стоимость обучения на них может варьировать от 650 до нескольких тысяч евро (в зависимости от вуза и программы), но эти значения намного меньше стоимости обучения в университетах США, Великобритании и Австралии.

При минимальной стоимости обучения экономическое воздействие сектора высшего образования на экономику страны остается значительным. Так, например, в 2011 году иностранные студенты потратили около 1,5 млрд евро и заплатили приблизительно 400 млн евро в виде налогов [143]. Рост экономического воздействия иностранных студентов на Германию, в первую очередь связан с тем, что все больше учащихся остается в стране после получения диплома. По данным исследования, проведенного совместно Министерством образования Германии и Германской службы академических обменов (DAAD), трое из десяти иностранных студентов собираются остаться в Германии на постоянной основе, четверо из десяти намереваются провести в стране не менее 10 лет и лишь 7 % хотят задержаться в Германии на короткий период после выпуска.

Наиболее действенным механизмом привлечения и удержания иностранных студентов во многих ведущих университетах мира является широкая система грантов и стипендий по различным направлениям и формам обучения, учитывающих как академические достижения (*академические стипендии*), так и материальное положение иностранных студентов (*социальные стипендии*).

К академическим стипендиям относятся стипендии, покрывающие стоимость обучения (иногда и проживание) в вузе; научные стипендии магистрантам и аспирантам; стипендии для студентов, обучающихся в зарубежных филиалах, и ряд других. При этом академические стипендии могут выдаваться однократно на весь период обучения или подтверждаться ежегодно в зависимости от академических успехов стипендиатов.

К социальным стипендиям относятся:

- стипендии для оплаты проживания и питания иностранных студентов (Bursary), реализуемые, как правило, на средства благотворительных организаций, меценатов и выпускников;

- программы финансовой помощи, учитывающие только материальное (финансовое) положение абитуриента или студента;
- стипендии на оплату проезда и проживания для участников программ международной академической мобильности (обменов, включенного обучения);
- стипендии для студентов, участвующих в крупных международных научных, спортивных или культурных мероприятиях и другие виды стипендий.

**Национальный университет Сингапура** (Сингапур) предлагает разные виды *финансовой помощи*, учитывающие чисто материальное (финансовое) положение иностранного абитуриента или студента. Пакет наиболее приемлемой финансовой помощи разрабатывается совместно при участии студента, его/ее семьи и администрации университета. При структурировании пакета учитывается уровень доходов студента и его семьи, семейные обстоятельства (в том числе состояние здоровья, наличие инвалидности), а также средняя стоимость обучения и проживания. Пакет может содержать комбинацию кредитов, займов, стипендий и временного трудоустройства. В университете действуют различные программы *финансовой помощи для уплаты взноса за обучение* (Tuition Fee Loan Scheme (TFL), CPF Education Scheme (CES), Mendaki Tertiary Tuition Fee Subsidy (TTFS), Post-Secondary Education Account (PSEA)), а также программы финансовой помощи на покрытие студенческих расходов по проживанию NUS Study Loan, Bursary, NUS Student Assistance Loan and/or Work-Study Assistance. Например, университетская *программа студенческих займов* NUS Study Loan, предоставляющая до 3600 сингапурских долларов в год, доступна всем студентам университета, в том числе иностранным, с доходом ниже 1200 долларов, за исключением тех, кто самостоятельно платит за обучение. Выплата займа студентом начинается через 6 месяцев после окончания университета и может быть распределена на 5 или 20 лет. Существуют также различные виды *стипендий на проживание* (Bursary), реализуемые на средства благотворительных организаций, меценатов и выпускников, целенаправленно финансирующих данную статью расходов университета. Среди них: именная стипендия Chee Phui Hung – на средства президента Ассоциации выпускников университета для студентов, обучающихся по программам «Медицина», «Стоматология», «Фармакология» и «Сестринское дело» (пожертвовано 400 тыс. долларов); именная стипендия фонда Chen Su Lan для студентов, нацеленных на профессии социальной сферы (пожертвовано 1 млн долларов); стипендия

выпускников 1972 года выпуска (фонд в размере 1,3 млн долларов); стипендия Computer Sciences Corporation для студентов компьютерной школы и школы бизнеса (пожертвовано 45 тыс. долларов); стипендия фонда выпускников университета NUS Alumni Bursary Fund (собрано 250 тыс. долларов) и другие стипендии на средства выпускников.

Существуют также стипендии для определенных целевых групп иностранных студентов *в рамках обменных программ* с партнерскими вузами (Student Exchange Programme) – DUO-Singapore Exchange Fellowship Awards (для студентов Евросоюза), NUS-UBC Lee Foundation Student Exchange Award (для студентов Университета Британской Колумбии), Research Scholarship for Italian Citizens (для студентов из Италии для учебы в магистратуре), Temasek Foundation Leadership Enrichment and Regional Networking Programme @ NUS (для студентов стран АСЕАН и Азиатского региона). Суммы пожертвований на развитие университета, и в частности на различные стипендии для студентов, неуклонно растут год от года. Так, в 2013 году они составили 144,66 млн сингапурских долларов (по сравнению с 2010 годом – 88,5 млн от 11 168 доноров, среди которых 7773 источника – это выпускники университета. В 2013 году 4566 студентов получили финансовую помощь, причем 2919 – в форме финансовой помощи и 1647 – в форме стипендий на обучение [53].

К другим, менее используемым, финансовым инструментам привлечения иностранных студентов, можно отнести:

- программы *студенческих займов* для студентов, в том числе иностранных, с доходом ниже определенного порогового значения, на оплату обучения, покрытие различных расходов, связанных с процессом обучения, например на приобретение оргтехники, а также проживание;
- *субсидии на непредвиденные, несчастные случаи* (тяжелая болезнь, потеря родителей и пр.);
- программу поддержки «*Учеба+работа*», которая позволяет нуждающимся студентам, вне зависимости от национальной принадлежности, трудоустроившись на неполный рабочий день в целях получения заработка и поддержки своего материального положения. Такая практика возможна только в случае наличия разрешения на работу иностранным студентам в рамках неполного рабочего дня на законодательном уровне.

Ведущие зарубежные и отечественные университеты активно используют финансовые механизмы привлечения



иностранных студентов, формируя собственные стипендиальные программы как из внешних, так и внутренних источников финансирования.

Одним из важнейших факторов привлечения иностранных студентов в **Университет Монаш** (Австралия) является финансовая поддержка, охватывающая различные стороны студенческого обучения и пребывания. В университете создана *развитая система грантов и стипендий* по различным направлениям и формам обучения. Ежегодно университет утверждает более 4500 грантов и стипендий на общую сумму более 42 млн долларов для австралийских и иностранных студентов. Стипендии и гранты университета делятся на несколько категорий:

- именные стипендии (стипендия имени сэра Джона Монаш);
- общеуниверситетские стипендии (стипендия ректора, Monash International Leadership Scholarship);
- факультетские стипендии (например, факультет искусств предлагает шесть стипендий, факультет инженерных наук – три и т.д.);
- научные стипендии для студентов, поступающих на программы магистратуры и аспирантуры);
- стипендии для студентов, окончивших университетскую подготовительную программу;
- стипендии для обучения в зарубежных филиалах университета;
- внешние стипендии (предоставляемые национальными и международными организациями и фондами, среди которых значительное место занимают не только национальные стипендии Австралии, но также и государственные стипендии других стран).

Подробный список и описание стипендий представлен на специальной странице «Стипендии для иностранных студентов» (International students scholarships) в разделе «Оплата и стипендии» (Fees and scholarships) на официальном сайте университета.

Помимо полных стипендий и грантов на обучение, университет предлагает отдельные стипендии для проживания иностранных студентов, стипендии на оплату проезда и проживания в рамках программ международной академической мобильности, стипендии для студентов, участвующих в крупных международных научных, спортивных или культурных мероприятиях и др. [98].

При формировании системы привлечения иностранных студентов университеты могут использовать различные источники финансирования, которые можно разделить на две основные группы: внешние и внутренние.

### **Внешние источники финансирования**

Внешнее финансирование предусматривает использование средств целевых государственных программ, направленных как на привлечение иностранных студентов, так и обучение граждан страны за рубежом, региональных программ (на уровне бюджетов отдельного региона/города), неправительственных фондов и программ, отдельных отраслей/компаний и граждан (рис. 14).

Национальные программы страны-экспортера
Национальные программы страны – поставщика иностранных студентов
Межправительственные соглашения о сотрудничестве
Зарубежные фонды и программы
Региональные программы
Работодатели (отрасли, компании)

*Рис. 14. Внешние источники финансирования иностранных студентов*

### **Государственные программы Российской Федерации**

В Российской Федерации на государственном уровне действуют следующие программы, финансирующие привлечение иностранных студентов в российские вузы:

- ежегодно устанавливаемая квота на образование иностранных граждан [25];
- Государственная программа по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом, утвержденная Указом Президента РФ от 22 июня 2006 года № 637 [144].

В настоящее время в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 8 октября 2013 года № 891 «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» в рамках квоты в российских вузах обучается 15 000 иностранных студентов; в стадии обсуждения

находится подготовленный Министерством образования и науки, Министерством иностранных дел и Россотрудничеством проект постановления Правительства об увеличении квоты на обучение иностранных граждан в РФ с 15 до 20 тысяч.

Ежегодный отбор в рамках квоты проводится в соответствии с публикуемым Министерством образования и науки объявлением о начале приема, в котором подробно рассматриваются вся процедура и нововведения в отборе [145].

Для реализации вузом возможности привлечения иностранных студентов в рамках квоты, необходимо, чтобы совпали как минимум два условия. Во-первых, вуз должен быть отобран Министерством образования и науки для участия в программе (т.е. соответствовать требованиям к качеству профессорско-преподавательского состава и инфраструктуры, иметь опыт международного сотрудничества, в том числе обучения иностранных граждан), во-вторых, он должен быть отобран иностранными гражданами в качестве места обучения в России.

### **Межправительственные соглашения о сотрудничестве в сфере образования**

Иностранные граждане и лица без гражданства также имеют право на получение высшего образования за счет бюджетных ассигнований в соответствии с международными договорами Российской Федерации. К этой категории относятся граждане Республики Беларусь, Казахстана, Киргизии, Таджикистана, Азербайджана, иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно проживающие (имеющие вид на жительство) в Российской Федерации (табл. 3).

### **Государственные стипендиальные программы зарубежных стран**

Важным финансовым инструментом для привлечения иностранных студентов в российские вузы являются национальные программы стран-поставщиков, целью которых является подготовка высококвалифицированных специалистов для потребностей страны в зарубежных вузах. В последние годы многие страны, рассматривая в качестве геополитических и академических приоритетов получение своими гражданами международного образования, реализуют для этих

Таблица 3

**Международные договоры РФ на предоставление права  
на получение высшего образования за счет бюджетных  
ассигнований гражданам стран-участниц**

Наименование договора	Страны-участницы договора	Условие приема
Соглашение о предоставлении равных прав гражданам государств – участников Договора об углублении интеграции в экономической и гуманитарной областях от 29 марта 1996 г. на поступление в учебные заведения (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июня 1999 г. № 662) [146]	Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Россия, Таджикистан	Гражданство страны – участницы соглашения

Ст. 1 Стороны предоставляют равные права гражданам государств – участников Соглашения для поступления в государственные учебные заведения сторон на основе взаимно признаваемых эквивалентными документов государственного образца как на места, финансируемые из государственного бюджета, так и на места с оплатой стоимости обучения по договорам в соответствии с правилами приема, утвержденными государственным учебным заведением

Соглашение о сотрудничестве в области образования, г. Ташкент, 15 мая 1992 года [147]	Азербайджан, Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Молдова, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Украина	Наличие у иностранного гражданина вида на жительство (не путать с разрешением на временное проживание)
---	---	--

Окончание табл. 3

Наименование договора	Страны-участницы договора	Условие приема
-----------------------	---------------------------	----------------

Лица, постоянно проживающие на территории одного из государств-участников и имеющие гражданство другого государства-участника, получают образование на всех уровнях, а также ученые степени и звания, на условиях, установленных для граждан государства-участника, на территории которого они постоянно проживают

Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Грузия о сотрудничестве в области культуры, науки и образования (одобр. Постановлением Правительства Российской Федерации от 2 февраля 1994 года № 43) [148]	Россия, Грузия	Наличие у иностранного гражданина вида на жительство (не путать с разрешением на временное проживание)
---	----------------	--

Ст. 16. Каждая из сторон гарантирует в соответствии с национальным законодательством гражданам другой страны, проживающим на ее территории, равные со своими гражданами права на образование, его доступность и равноправие всех образовательных учреждений, независимо от языка обучения

целей специальные стипендиальные программы. В программных документах определяются не только рекомендуемые для получения национальной стипендии направления и уровни обучения, но часто и предпочтительные регионы и страны. Так, стипендиальная программа Саудовской Аравии первоначально была направлена только на обучение студентов в вузах США. Через несколько лет в нее были включены университеты других ведущих стран-экспортеров. Надо отметить, что данная стипендиальная программа является одной из немногих в мире, в рамках которой осуществляется массовая подготовка бакалавров для страны в зарубежных вузах.

Российские вузы при разработке стратегии привлечения иностранных студентов, особенно с учетом имеющихся региональных

приоритетов экспорта своих образовательных услуг, должны учитывать возможность национальных стипендиальных программ. При использовании подобных финансовых инструментов российским вузам рекомендуется осуществлять следующие *мероприятия*:

- проведение регулярного мониторинга национальных стипендиальных программ с целью изучения условий программы (уровни, направления, сроки обучения, условия финансирования, требования к стране-экспортеру) и оценки возможности участия вуза в программе для привлечения иностранных студентов;
- установление контактов с организаторами программы (национальным министерством образования или другим национальным образовательным оператором) напрямую либо через российские официальные представительства (например, Россотрудничество) или академических партнеров вуза в стране. Для этой цели может быть использовано участие сотрудников вуза в международных образовательных выставках;
- предоставление полной информации о вузе, его образовательном и научном потенциале как для организаторов программы, так и для ее участников;
- организация визита представителей программы в вуз;
- заключение соглашения об участии вуза в национальной стипендиальной программе (например, внесении университета в список вузов, рекомендуемых для поступления).

В связи с тем, что государственное финансирование обучения граждан своей страны за рубежом становится важным трендом на международном рынке образовательных услуг, национальные образовательные операторы ведущих странах-экспортеров уделяют большое внимание изучению этого вопроса, в том числе для выработки рекомендаций вузам о возможностях привлечения иностранных студентов в рамках этих программ. Так, в 2014 году подготовлен совместный доклад Британского совета и DAAD «Финансирование международного обучения студентов: оценка национальных стипендиальных программ студенческой мобильности» [149], в котором подробно рассматриваются стипендиальные программы 11 стран мира, анализируются цели, которые правительства ставят при реализации программ, структура, управление и финансирование программ, требования к участникам и странам обучения,

ожидаемый эффект от программ для студентов и страны. Хотя данный доклад в большей степени ориентирован на национальные правительства, он будет интересен и для университетов с точки зрения оценки возможностей их участия в программах отдельных стран.

Наиболее масштабные стипендиальные программы действуют в Саудовской Аравии, Китае, Бразилии. Приведем для примера описание нескольких национальных стипендиальных программ, в рамках которых иностранные студенты имеют возможность обучаться в российских вузах (табл. 4–6).

*Таблица 4*  
Бразилия. Программа «Наука без границ» [149]

Сроки реализации программы	2011 год – по настоящее время
Планируемое количество стипендий	101 000 чел.
Национальные операторы	Министерство образования Бразилии и Министерство науки, технологии и инноваций
Финансирование	Правительство, частные фонды
Уровни обучения	Бакалавриат, магистратура, аспирантура (полное и частичное обучение)
Приоритетные направления обучения	Наука, технологии, инженерия, математика (STEM), медицина
Принимающие университеты	ТОР 250 университетов согласно мировым рейтингам

В 2013 году Министерство образования и науки Российской Федерации и Министерство образования Федеративной Республики Бразилия совместно с Министерством науки, техники и инноваций Федеративной Республики Бразилия подписали Меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве в реализации образовательной программы «Наука без границ». В рамках этой программы возможно направление по обмену бразильских студентов и аспирантов в российские образовательные учреждения высшего

Таблица 5

## Китай. Стипендиальная программа обучения бакалавров [149]

Сроки реализации программы	2013 год – по настоящее время
Планируемое количество стипендий	3 000 чел. (в 2014 году)
Национальные операторы	Стипендиальный совет КНР
Финансирование	Правительство КНР
Уровни обучения	Бакалавриат (полное и частичное обучение)
Приоритетные направления обучения	Без ограничений
Принимающие университеты	Обязательное условие выбора университета – наличие партнерских отношений с китайскими вузами. Приоритетные страны: Австралия, Канада, Чехия, Франция, Германия, <b>Россия</b> , Япония, Великобритания, США и ряд других (всего 22 страны)

профессионального образования и научные организации сроком на 1–3 года в целях приобретения опыта академической и исследовательской деятельности и реализация обмена российскими и бразильскими научными и академическими кадрами [150].

Кроме указанной стипендиальной программы, в Китае существуют специальные стипендии для студентов магистратуры и аспирантуры, благодаря которым около 11 тыс. студентов ежегодно получают возможность поучиться за рубежом. Сроки сворачивания этих программ пока не объявлены, поэтому не исключено, что со временем Китай обойдет Бразилию и Саудовскую Аравию по количеству стипендиатов [151].

### Зарубежные программы и фонды

Важным источником поддержки международной мобильности студентов являются различные международные и зарубежные неправительственные программы и фонды, которые финансируют долгосрочное или краткосрочное обучение студентов за рубежом



Таблица 6

Казахстан. Стипендиальная программа «Болошак» [149]

Сроки реализации программы	1993 год – по настоящее время
Количество стипендий (с начала действия программы)	10 000
Национальные операторы	Центр международных программ
Финансирование	Правительство Республики Казахстан
Уровни обучения	Магистратура и аспирантура (пол- ный курс), краткосрочные програм- мы обучения
Приоритетные направления обучения	Ежегодно определяемые прави- тельством страны приоритетные направления обучения
Принимающие университеты	ТОР 200 университетов согласно по- зициям в международных рейтин- гах, предпочтение отдается универ- ситетам развитых стран

на грантовой основе. Для российских университетов эта деятельность способствует в первую очередь развитию исходящей академической мобильности студентов и сотрудников. Однако подобные грантовые программы могут рассматриваться и в качестве инструмента привлечения иностранных студентов в вузы страны.

Так, участие российских вузов в программах Европейского союза – TEMPUS, Erasmus Mundus и Erasmus+ способствует развитию двусторонней академической мобильности между Россией и европейскими странами за счет финансирования приема иностранных студентов как в рамках реализации совместных образовательных программ, так и реализации программ индивидуальной студенческой мобильности. Для успешного участия в программах и проектах ЕС вузу необходимо иметь определенный задел (опыт) участия в вышеперечисленных или аналогичных европейских программах, широкую партнерскую сеть в университетах стран Европы, надежную репутацию выполнения взятых в рамках проектов финансовых обязательств и т. д.

Германская служба академических обменов (DAAD) также оказывает финансовую поддержку студенческой мобильности в рамках совместных образовательных программ с немецкими вузами, организации летних школ, индивидуальных образовательных и научных стажировок в российских вузах.

Являясь одним из ведущих российских вузов на стыке культур Востока и Запада, **Казанский федеральный университет** считается точкой притяжения тюркоязычного мира. Поэтому в контексте организации академической студенческой мобильности КФУ уделяет особое внимание установлению и расширению сотрудничества с ведущими вузами тюркоязычных стран – Турции, Казахстана, Азербайджана.

Усилению академических связей с турецкими вузами значительно способствовал запуск турецкой стороной в 2011 году программы по обмену «Мевлана», называемой «турецким Эразмусом», которая направлена на поддержку студенческой и преподавательской мобильности между турецкими вузами и вузами других стран. Программа финансируется за счет средств Совета по высшему образованию Турецкой Республики и распространяется на все вузы мира. Согласно условиям программы, студенты – участники программы освобождаются от платы за обучение в принимающем вузе за весь период обучения, а также получают ежемесячную стипендию. Период участия студентов в «Мевлане» может варьироваться от одного до двух семестров. Общая продолжительность обмена не может превышать один учебный год.

С самого начала работы программы многие турецкие вузы проявили желание подписать протокол по участию в данной программе с Казанским университетом, наиболее популярное направление входящей студенческой мобильности в КФУ – русский язык и литература.

К факторам, способствующим расширению академической студенческой мобильности между КФУ и турецкими университетами в рамках программы «Мевлана», можно отнести многолетние академические связи Казанского университета с научно-образовательными центрами Турции; возможность для студентов КФУ прослушивать учебные курсы как на английском, так и на турецком языках (что увеличивает число соискателей программы за счет студентов Института международных отношений, истории и востоковедения, изучающих турецкий язык); схожие культурные, языковые и религиозные нормы и традиции; признание Казани в качестве одной из культурных и образовательных столиц тюркского мира и др.

### Региональные источники финансирования

Бюджеты отдельных регионов страны крайне редко используются как источник финансирования для привлечения иностранных студентов в российские вузы, хотя за рубежом эта практика распространена достаточно широко (стипендии региональных/муниципальных властей в университетах Австралии, США, Японии, Китая и ряда других стран). Важную роль здесь играет заинтересованность региональных властей в привлечении иностранных граждан в регион/город, которая формулируется в качестве одного из основных стратегических приоритетов с соответствующим финансированием данного направления деятельности.

К основным *преимуществам*, получаемым регионом/городом от роста числа иностранных студентов, следует отнести:

- увеличение доходов в региональный бюджет;
- возможность создания новых рабочих мест (в первую очередь в кампусе вуза);
- расширение международного научно-образовательного и культурного сотрудничества региона/города и др.

Финансовая помощь региональных властей по привлечению иностранных студентов может оказываться следующим образом:

- выделение региональных академических стипендий/грантов иностранным студентам и аспирантам (иногда целевых для студентов из конкретных регионов);
- предоставление льгот при оказании муниципальных услуг (медицинское обеспечение, пользование общественным транспортом, культурными и спортивными объектами);
- финансирование инфраструктурных проектов вузов города (строительство и ремонт общежитий для иностранных студентов, учебных корпусов и др.).

**Казанский федеральный университет** участвует в реализации Программы обучения представителей татарской диаспоры из КНР в вузах Республики Татарстан (РТ). Данная программа является результатом договоренностей о сотрудничестве в образовательной сфере, достигнутых в 2005 году в ходе визита в г. Урумчи (КНР) правительственной делегации РТ. Начиная с 2006 года в КФУ прошли предвузовскую подготовку 70 китайских учащихся. В 2014/2015 учебном

году одновременно со слушателями подготовительного факультета (21 человек) в университете обучались 1 аспирант и 36 студентов – соотечественников, представителей татарской диаспоры из КНР, в соответствии с распоряжением Кабинета министров РТ. Всего за период 2006–2015 годов общий размер региональной субсидии на возмещение расходов на обучение, материальную помощь и проживание представителей татарской диаспоры из Китайской Народной Республики в КФУ составил 24,1 млн руб.

### **Работодатели (отдельные отрасли, компании)**

Одним из важных источников финансирования привлечения иностранных студентов в российские вузы может и должна стать финансовая поддержка со стороны отдельных отраслей и международных или национальных компаний.

К основным *механизмам* финансовой поддержки со стороны работодателей относятся:

- предоставление академических стипендий/грантов (в том числе для студентов из конкретных стран в рамках заключенных соглашений);
- организация производственных практик и стажировок для иностранных студентов;
- создание в вузе совместных образовательных и исследовательских центров и лабораторий;
- участие в финансировании инфраструктурных проектов университета (строительство и ремонт общежитий для иностранных студентов, учебных корпусов и др.);
- финансирование научных проектов по заказам компаний с привлечением иностранных студентов и аспирантов;
- организация программ дополнительного профессионального образования для иностранных слушателей по заказам отрасли/компании;
- финансовая поддержка международных отраслевых конференций и семинаров (в том числе студенческих);
- участие в формировании эндаумент-фонда вуза и др.

Международное академическое сотрудничество **госкорпорации «Росатом»** строится на основе межправительственных и межведомственных соглашений в области мирного использования атомной

энергии, а также иных документов, входящих в компетенцию госкорпорации, и направлено на достижение следующих целей:

- выполнение соответствующих международных обязательств в части обучения кадров в рамках двухсторонних и многосторонних международных соглашений о сотрудничестве в области мирного использования атомной энергии;

- развитие экспорта образовательных услуг в области мирного использования атомной энергии;

- подготовка кадров зарубежных партнеров для совместной внешнеэкономической деятельности организаций «Росатома»;

- содействие формированию перспективных рынков в интересах Госкорпорации в зарубежных странах через обучение персонала.

«Росатом» организует обучение иностранных специалистов в партнерстве с вузами – членами Российского ядерного инновационного консорциума, отраслевыми институтами повышения квалификации, отраслевыми организациями, оказывающими образовательные услуги. Координатором и методическим центром подготовки иностранных специалистов в интересах «Росатома» является Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ. Соглашения об обучении иностранных студентов в области ядерного образования заключены с Вьетнамом, Бангладеш, Танзанией и рядом других стран [152].

Одной из форм сотрудничества «Росатома» с российскими вузами является участие в создании и развитии международных университетских кампусов. Так, в сотрудничестве с МИФИ создается международный кампус в г. Обнинске, в котором в 2016 году по плану должны обучаться 1200 иностранных студентов из 25 стран [153].

### **Внутренние источники финансирования**

К *внутренним источникам финансирования* иностранных студентов относятся бюджетные и внебюджетные средства вуза, включая (рис. 15).

Одним из наиболее эффективно используемых внутренних источников финансирования иностранных студентов в российских вузах являются бюджеты программ развития, полученные в рамках различных *государственных программ поддержки ведущих российских университетов*. При этом вузы сами выбирают направления и формы расходования средств в рамках этой деятельности:

- выделение академических стипендий иностранным студентам на полный или частичный курс обучения;

Средства государственных программ для отдельных категорий вузов (субсидии)
Централизованные внебюджетные средства вуза
Внебюджетные средства структурных подразделений вуза
Эндаумент-фонд

*Рис. 15. Внутренние источники финансирования иностранных студентов*

- поддержка входящей или исходящей академической мобильности студентов и сотрудников;
- разработка совместных образовательных программ и программ на английском и других иностранных языках;
- создание представительств, филиалов за рубежом;
- участие в международных образовательных выставках и ярмарках;
- информационно-рекламная деятельность;
- организация языковых курсов для повышения языковых компетенций сотрудников и студентов вуза и др.

В рамках реализации своих программ повышения конкурентоспособности многие университеты – участники Проекта 5–100 учредили специальные академические стипендии для иностранных студентов (преимущественно магистрантов и аспирантов).

Рост числа иностранных участников программ академической мобильности в **Томском политехническом университете**, наблюдаемый с 2013 года, связан в первую очередь с увеличением финансовой поддержки – учреждением специальной академической стипендии для иностранных студентов «Международная PLUS» в рамках программы повышения конкурентоспособности ТПУ (90 стипендий в 2014 году). В связи с этим в университете даже наметились проблемы с размещением прибывающих участников академических обменов в общежитии для иностранных студентов по причине отсутствия необходимого количества мест [154]. В 2015 году для иностранных студентов объявлен конкурс на получение стипендии International «ACADEMSCHOOL», которую могут получить иностранные студенты,

уже прибывшие в ТПУ для обучения на курсах русского языка, инженерных курсах и участия в летних школах ТПУ. Стипендия в размере от 30 до 50 тыс. рублей компенсирует стоимость проживания в Томске и проезда до места учебы.

Централизованные *внебюджетные средства вуза и внебюджетные средства отдельных структурных подразделений* также могут использоваться для финансирования различных мероприятий в рамках формирования системы привлечения иностранных студентов прежде всего в привязке к деятельности конкретного структурного подразделения:

- академическая мобильность студентов в рамках двусторонних соглашений;
- выезды сотрудников, студентов (в первую очередь иностранных) подразделения для участия в международных образовательных выставках и ярмарках;
- подготовка рекламно-информационных материалов для иностранных студентов об образовательных программах и услугах структурного подразделения;
- мотивирующие доплаты сотрудникам структурного подразделения за разработку англоязычных программ, курсов, в том числе дистанционных; участие в разработке и реализации совместных образовательных программ; подготовку учебно-методических материалов на иностранных языках; тьюторство иностранных студентов; руководство иностранными аспирантами и др.

Перспективным источником финансирования является фонд целевого капитала (*эндаумент-фонд*) вуза. Несмотря на то, что эта практика еще не так распространена в российских вузах, ряд ведущих университетов страны активно использует свои эндаумент-фонды для финансирования внутренних научно-образовательных проектов, в том числе касающихся привлечения иностранных студентов [155].

Эндаумент **Московского государственного института международных отношений** (МГИМО), созданный в 2007 году, является старейшим и крупнейшим в России. Цели фонда – аккумуляция целевого

капитала для долгосрочного развития МГИМО и проектное финансирование согласно актуальным приоритетам университета. Среди проектов университета, поддержанных к финансированию в 2015 году в контексте привлечения иностранных студентов, можно выделить следующие:

- III Всемирный форум выпускников МГИМО в Ереване;
- организацию ежегодной «Интеграционной недели» для иностранных студентов;
- стипендии на обучение иностранных студентов (социально уязвимые группы);
- приглашение ведущих иностранных профессоров для чтения иностранных курсов (модулей) на программах;
- продвижение англоязычного бакалавриата в зарубежных странах;
- международную аккредитацию пяти программ в Association of MBAs (перевод программ и учебных планов на английский язык, приглашение иностранных экспертов);
- издание учебных пособий и ридеров на английском языке для магистерских программ и др. [156].

Как уже отмечалось, зарубежные университеты активно используют внешние и внутренние источники финансирования для формирования целостной финансово-экономической концепции привлечения иностранных студентов. Проведенный анализ показал, что российские вузы также имеют целый арсенал внешних и внутренних возможностей и ресурсов для финансового обеспечения реализации политики экспорта образовательных услуг и формирования эффективной системы привлечения иностранных студентов.



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ,  
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ,  
СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК**



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Настоящее исследование является одной из первых попыток на основе анализа отечественных и зарубежных практик разработать рекомендации по созданию системы привлечения иностранных студентов в российских университетах. Несмотря на то, что данное руководство разрабатывалось в рамках реализации проекта по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов, оно может быть востребовано в первую очередь в российских вузах, только приступающих к формированию целостной системы привлечения и адаптации иностранных обучающихся и имеющих не столь богатый опыт в этой сфере.

В качестве составляющей и дополняющей части руководства был разработан комплект типовых нормативных материалов и методических рекомендаций по созданию и внедрению в российском университете системы привлечения иностранных студентов. Это важное подспорье в практической деятельности сотрудников университетских служб и подразделений, отвечающих непосредственно за организацию и обеспечение процесса привлечения, приема и обучения иностранных граждан.

Доработка документов проводилась в рамках этапа апробации на базе шести российских университетов – участников Проекта 5–100, а также на основании полученных предложений, комментариев, рекомендаций участников рабочей группы в рамках сформированной информационно-консультационной площадки на сайте Казанского федерального университета. Соответствующие изменения и дополнения касались как концептуальных вопросов, так и иллюстрирующих примеров лучших практик университетов – участников апробации.

При доработке документов учитывались также и результаты обсуждений на рабочих совещаниях и семинарах, организуемых по вопросам привлечения иностранных студентов в российские

вузы и расширения экспорта образовательных услуг, в том числе с участием представителей Ассоциации глобальных университетов, Россотрудничества, Министерства образования и науки РФ и других заинтересованных сторон.

Авторы надеются на широкий отклик образовательного сообщества по поводу представленных в руководстве подходов по развитию экспорта образования и привлечения иностранных обучающихся, а также на их дальнейшее изучение и совершенствование в ходе внедрения российскими вузами.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

*Ассоциация «Глобальные университеты»* – сетевое взаимодействие университетов – участников Проекта 5–100.

*БРИКС (BRICS)* – группа из пяти стран: Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южно-Африканская Республика.

*ВВП* – валовой внутренний продукт – макроэкономический показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг (т.е. предназначенных для непосредственного употребления), произведенных за год во всех отраслях экономики на территории государства для потребления, экспорта и накопления, вне зависимости от национальной принадлежности использованных факторов производства.

*Вуз* – высшее учебное заведение.

*ВШЭ* – Высшая школа экономики.

*Главэкспертцентр* – Федеральное государственное бюджетное учреждение «Главный государственный экспертный центр оценки образования».

*Госдума* – Государственная дума Российской Федерации.

*ЕГЭ* – Единый государственный экзамен.

*ИНКОРВУЗ* – Международный координационный совет выпускников учебных заведений.

*Иностранный гражданин* – физическое лицо, не являющееся гражданином Российской Федерации и имеющее доказательство наличия гражданства (подданства) иностранного государства [18].

*ИС* – иностранный студент.

*ИТМО* – Санкт-Петербургский университет информационных технологий, механики и оптики.

*КНР* – Китайская Народная Республика.

*КФУ* – Казанский федеральный университет.

*Международные мобильные студенты* – студенты, которые пересекли национальную границу, или зачислены на программы

дистанционного обучения за рубежом. Не являются резидентами или гражданами страны, в которой обучаются. Они принадлежат к большой группе «иностраннных студентов», которая включает и тех, кто имеет право на постоянное проживание в принимающей стране.

*Минобрнауки* – Министерство образования и науки Российской Федерации.

*МИСИС* – Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

*ННГУ* – Нижегородский государственный университет.

*НПР* – научно-педагогические работники университета.

*Образовательная (учебная) миграция* – миграция с целью получения или продолжения образования.

*Образовательная организация высшего образования* – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность.

*ООП* – основная образовательная программа.

*ППК* – программа повышения конкурентоспособности.

*Проект 5–100* – государственная программа поддержки крупнейших российских вузов. Запущена Министерством образования и науки РФ в соответствии с Указом Владимира Путина от 7 мая 2012 года «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Цель проекта – повысить престижность российского высшего образования и вывести не менее пяти университетов из числа участников проекта в сотню лучших вузов по версии трех наиболее авторитетных мировых рейтингов. В настоящее время в проекте участвует двадцать один вуз.

*Рекрутинг* – процесс поиска, привлечения и отбора иностранных студентов в университет.

*«Росатом»* – Государственная корпорация по атомной энергии.

*Россотрудничество* – Федеральное агентство по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству.

*Росстат* – Федеральная служба государственной статистики.

*РУДН* – Российский университет дружбы народов.

*РФ* – Российская Федерация.

*РЦНК* – Российский центр науки и культуры.

*Система привлечения иностранных студентов* – совокупность взаимосвязанных элементов (процессов, организационных структур, форм и методов управления, а также правовых норм) деятельности университета по расширению контингента иностранных учащихся, характеризующихся едиными целями, задачами, порядком осуществления и критериями оценки, обеспечивающими оптимальное сочетание элементов системы.

*СМИ* – средства массовой информации.

*СНГ* – Содружество Независимых Государств.

*СПбГУ* – Санкт-Петербургский государственный университет

*СПбПУ* – Санкт-Петербургский государственный политехнический университет имени Петра Великого.

*СССР* – Союз Советских Социалистических Республик.

*Стейкхолдер* – (от англ. *stakeholder* – заинтересованная сторона, причастная сторона) – физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

*Страны Балтии* – Латвия, Литва, Эстония.

*США* – Соединенные Штаты Америки.

*ТГУ* – Томский государственный университет.

*ТПУ* – Томский политехнический университет.

*УрФУ* – Уральский федеральный университет.

*ФМС* – Федеральная миграционная служба.

*ФЗ* – Федеральный закон.

*ШОС* – Шанхайская организация сотрудничества.

*Эндаумент-фонд* – фонд управления целевым капиталом высшего учебного заведения – специализированная некоммерческая организация управления целевым капиталом высшего учебного заведения, созданная в организационно-правовой форме фонда, исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения доходов от целевого капитала на цели развития конкретного высшего учебного заведения.

*ЮАР* – Южно-Африканская Республика.

*ЮНЕСКО* – UNESCO (*United Nations Educational, Scientific & Cultural Organisation*) – Организация содействия образованию, науке и культуре при ООН.

*DAAD* – Германская служба академических обменов.

*DFG* – Немецкое исследовательское общество.

*Erasmus+* – программа Европейского союза, направленная на поддержку сотрудничества в области высшего образования, профессионального обучения, молодежи и спорта.

*ECTS* (*European Credit Transfer and Accumulation System* – Европейская система перевода и накопления баллов) – общеевропейская система учета учебной работы студентов при освоении образовательной программы или курса.

*NAFSA* – Национальная ассоциация консультантов по международному рекрутингу.

*NUFFIC* – Нидерландская организация международного сотрудничества в высшем образовании.

*OECD* – (*Organisation for Economic Co-operation and Development* – Организация экономического сотрудничества и развития (сокр. ОЭСР)) – международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики.

*PhD* – докторальные программы.

*QS* (*QS World University Rankings*) – один из ведущих мировых университетских рейтингов, ежегодно публикуемый компанией Quacquarelli Symonds.

*SWOT-анализ* – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

*THE* (*Times University Ranking*) – один из ведущих мировых университетских рейтингов, ежегодно публикуемый одноименным журналом.



## СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

1. Найт Д. Развитие интернационализации: новые подходы и непредвиденные последствия // Императивы интернационализации / отв. ред. М. В. Ларионова, О. В. Перфильева. М. : Логос, 2013. С. 67–91.

2. Indicator C 4: Who studies abroad and where? in Education at a Glance 2015: OECD Indicators, OECD Publishing. Paris, 2015. P. 352–369 [Электронный ресурс]. URL: [http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/EaG2015\\_EN.pdf](http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/EaG2015_EN.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

3. Галичин В. А. Международный рынок образовательных услуг: основные характеристики и тенденции. М. : Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 60 с. (Научные доклады: образование) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ifar.ru/library/book559.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

4. Education. A Market Assessment Tool for US Exporters. 2016 ITA Top Markets Report. May 2016. 45 p. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.trade.gov/topmarkets/pdf/Education\\_Top\\_Markets\\_Report.pdf](http://www.trade.gov/topmarkets/pdf/Education_Top_Markets_Report.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

5. Global flow of tertiary education students [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uis.unesco.org/EDUCATION/Pages/international-student-flow-viz.aspx> (дата обращения: 7.10.2016).

6. China releases report on foreign students for 2015. [Электронный ресурс]. URL: [http://en.moe.gov.cn/News/Top\\_News/201604/t20160420\\_239196.html](http://en.moe.gov.cn/News/Top_News/201604/t20160420_239196.html) (дата обращения: 7.10.2016).

7. China's National Plan for Medium and Long-term Education Reform and Development (2010–2020). Beijing, 2010. 51 p. [Электронный ресурс]. URL: [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/China/China\\_National\\_Long\\_Term\\_Educational\\_Reform\\_Development\\_2010-2020\\_eng.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/China/China_National_Long_Term_Educational_Reform_Development_2010-2020_eng.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

8. International Student Mobility Trends 2013: Towards Responsive Recruitment Strategies [Электронный ресурс]. URL: <http://wenr.wes.org/2013/03/wenr-march-2013-international->

-student-mobility-trends-2013-towards-responsive-recruitment-strategies/ (дата обращения: 7.10.2016).

9. *Маркони Г.* Международные магистранты и аспиранты: что нам говорит статистика // *Международ. высш. образование*. 2016. № 86. С. 8–9.

10. *Megatrends: the Future of International Education*. British Council. November 2013. 17 p.

11. *Post-graduate student mobility trends to 2024*. British Council. October 2014. 44 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/postgraduate\\_mobility\\_trends\\_2024-october-14.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/postgraduate_mobility_trends_2024-october-14.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

12. *Бхандари Р., Белявина Р.* Глобальная студенческая мобильность: тренды и новые направления // *Международ. высш. образование*. 2012. Вып. 66 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ihe.nkaoko.kz/archive/267/2435/> (дата обращения: 7.10.2016).

13. Бюллетень о состоянии российского образования // Аналит. центр при Правительстве Российской Федерации. Вып. 4. Июнь, 2015. 18 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/5474.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

14. *Рязанцев С., Письменная Е.* Временная миграция в России: формы, тенденции, эффекты для рынка труда // *Служба занятости*. 2014. № 2. С. 22–27.

15. Анализ отборочных мероприятий (олимпиад) для иностранных граждан [Электронный ресурс]. URL: <http://www.globaluni.ru/> (дата обращения: 7.10.2016).

16. Обучение азербайджанских студентов за рубежом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zerkalo.az/2013/v-etom-godu-obrazovanie-za-rubezhom-poluchili-1170-azerbaydzhanskih-studentov/> (дата обращения: 7.10.2016).

17. Список ведущих зарубежных высших учебных заведений, зарубежных организаций, рекомендуемых для обучения, прохождения языковых курсов победителями конкурса на присуждение международной стипендии «Болашак» на 2016 год [Электронный ресурс]. URL: [http://bolashak.gov.kz/images/Pretendentu/Perechni/Spisok\\_vuzov\\_2016.pdf](http://bolashak.gov.kz/images/Pretendentu/Perechni/Spisok_vuzov_2016.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

18. На учебу в лучшие вузы мира. Gundogar News. Наука и образование от 16 мая 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://gundogar-news.com/index.php?category\\_id=6&news\\_id=8335](http://gundogar-news.com/index.php?category_id=6&news_id=8335) (дата обращения: 7.10.2016).

19. Москаи Н. Стратегия Турции по привлечению иностранных студентов // Информационное агентство Regnum, 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru/news/1529532.html> (дата обращения: 7.10.2016).

20. Интернационализация российских вузов: китайский вектор / Н. Е. Боровская (рук.) и др.; гл. ред. И. С. Иванов. М.: Спецкнига, 2013. 72 с.

21. Смирнова Л. Н. Научно-образовательное сотрудничество – основа инновационной модели отношений России и Китая // Рос. совет по международным делам. Аналитическая записка. 2016. № 3. 12 с.

22. Мазырин В. М. Россия–Вьетнам: 20 предложений по повышению эффективности всеобъемлющего стратегического партнерства: раб. тетрадь № 23/2015 / В. М. Мазырин, Е. В. Кобелев; гл. ред. И. С. Иванов. М.: Спецкнига, 2015. 36 с.

23. Арефьев А. Л., Шереги Ф. Э. Иностранные студенты в российских вузах. М.: Центр социол. исследований, 2013. 228 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://5top100.ru/upload/iblock/be8/inostrannye\\_stydney.pdf](http://5top100.ru/upload/iblock/be8/inostrannye_stydney.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

24. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/info/6217/> (дата обращения: 7.10.2016).

25. Постановление Правительства Российской Федерации «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» от 8 октября 2013 года № 891 [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/media/files/41d49508643d1f64e871.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

26. Экспорт российских образовательных услуг: стат. сб. Выпуск 5. М.: Социоцентр, 2015. 416 с.

27. Экспорт российского образования / Россотрудничество [Офиц. сайт]. [Электронный ресурс]. URL: <http://rs.gov.ru/> (дата обращения: 7.10.2016).

28. Федеральный закон № 115-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (от 25 июля 2002 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015)

[Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/184755/> (дата обращения: 7.10.2016).

29. Федеральный закон № 203-ФЗ от 23.07.2013 года «О внесении изменений в Федеральный закон “О правовом положении иностранных граждан в РФ” и отдельные законодательные акты РФ в целях создания дополнительных благоприятных условий для обучения в РФ иностранных граждан» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/> (дата обращения: 7.10.2016).

30. *Дрантусова Н. В., Князев Е. А.* К вопросу о связи процессов интернационализации и институциональной дифференциации в системах высшего образования // Императивы интернационализации / отв. ред. М. В. Ларионова, О. В. Перфильева. М. : Логос, 2013. С. 215–243.

31. Перечень поручений Президента Российской Федерации по реализации Послания Федеральному собранию 2013 года. Пр-3086 [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/20004> (дата обращения: 7.10.2016).

32. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013–2020 годы: утверждена Распоряжением Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 792-р.

33. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (от 29 декабря 2012 г.) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения: 7.10.2016).

34. Федеральный закон № 99-ФЗ «О государственной политике Российской Федерации в отношении соотечественников за рубежом» (от 24 мая 1999 г.) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_23178/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23178/) (дата обращения: 7.10.2016).

35. Федеральный закон № 466-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О правовом положении иностранных граждан в РФ”» (от 30 декабря 2015 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2016/01/12/inostrannie-grajdane-dok.html> (дата обращения: 7.10.2016).

36. Концепция государственной политики Российской Федерации в области подготовки национальных кадров для зарубежных стран в российских образовательных учреждениях: одобрена Президентом Российской Федерации В. В. Путиным 18 октября 2002 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.russia.edu.ru/information/legal/law/inter/conception/> (дата обращения: 7.10.2016).

37. Концепция внешней политики Российской Федерации : утв. Президентом РФ 12 февраля 2013 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.mid.ru/foreign\\_policy/official\\_documents/](http://www.mid.ru/foreign_policy/official_documents/) (дата обращения: 7.10.2016).

38. Концепция государственной миграционной политики РФ на период до 2025 г. : утв. Президентом РФ 13 июля 2012 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fms.gov.ru/documentation/868/details/53252/> (дата обращения: 7.10.2016)

39. Концепция продвижения российского образования на базе представительств Россотрудничества за рубежом : утв. министром иностранных дел Российской Федерации С. В. Лавровым 27 марта 2014 года [Электронный ресурс]. URL: [http://rs.gov.ru/sites/default/files/konceptsiya\\_prodvizheniya\\_rossiyskogo\\_obrazovaniya\\_v\\_razdel\\_ekport\\_ro.pdf](http://rs.gov.ru/sites/default/files/konceptsiya_prodvizheniya_rossiyskogo_obrazovaniya_v_razdel_ekport_ro.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

40. Концепция экспорта образовательных услуг Российской Федерации на период 2011–2020 гг. // Вестник международных организаций. 2010. № 1 (27). С. 96–106.

41. Концепция развития академической мобильности в Российской Федерации//Национальный фонд подготовки кадров. 2013 [Электронный ресурс]. URL: [http://intpr.ntf.ru/DswMedia/konceptsiyaakademicheskoy mobil-nosti\\_itog.pdf](http://intpr.ntf.ru/DswMedia/konceptsiyaakademicheskoy mobil-nosti_itog.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

42. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (с изменениями и дополнениями) от 14 октября 2015 г. № 1147 [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/71238710> (дата обращения: 7.10.2016).

43. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре» (с изменениями и дополнениями) от 26 марта 2014 г. № 233 [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70646958> (дата обращения: 7.10.2016).

44. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 28 июля 2014 г. № 844 «Об утверждении Порядка отбора иностранных граждан и лиц без гражданства на обучение

в пределах установленной Правительством Российской Федерации квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70764076> (дата обращения: 7.10.2016).

45. Процедура отбора иностранных граждан на обучение в Российской Федерации в пределах квоты (утв. 29 февраля 2016 года) [Электронный ресурс]. URL: <http://rs.gov.ru/about/document/11799> (дата обращения: 7.10.2016).

46. Инструктивные письма Министерства образования и науки Российской Федерации, касающиеся вопросов приема и обучения иностранных граждан [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы?keywords> (дата обращения: 7.10.2016)

47. Законопроект № 893873–6 «О внесении изменений в статью 5 Федерального закона “О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации”» [Электронный ресурс]. URL: [http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/\(Spravka\)?OpenAgent&RN=893873-6](http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/(Spravka)?OpenAgent&RN=893873-6) (дата обращения: 7.10.2016).

48. Законопроект № 765331–6 «О внесении изменений в Федеральный закон “О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации”» [Электронный ресурс]. URL: [http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/\(Spravka\)?OpenAgent&RN=765331-6](http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/(Spravka)?OpenAgent&RN=765331-6) (дата обращения: 7.10.2016).

49. Знания на экспорт // Интернет-издание «Наука и технологии России – STRF.ru». 2009 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d\\_no=25354#.V7AsHnbWjX7](http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=25354#.V7AsHnbWjX7) (дата обращения: 7.10.2016).

50. The 100 Most International Universities in the world, Times Higher Education World University Rankings [Электронный ресурс]. URL: <https://www.timeshighereducation.co.uk/news/the-100-most-international-universities-in-the-world-2015/2018125.article?nopaging=1> (дата обращения: 7.10.2016).

51. Focus Monash Strategic Plan 2015–2020. Monash University. 2014. 26 p. [Электронный ресурс] URL: [http://www.monash.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/169744/strategic-plan-print-version.pdf](http://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0004/169744/strategic-plan-print-version.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

52. Free University of Berlin – International Network University [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fu-berlin.de/sites/abt-4/>

media/int\_week2015\_1\_Freie-Universitaet-Berlin.pdf (дата обращения: 7.10.2016).

53. National University of Singapore [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nus.edu.sg/> (дата обращения: 7.10.2016).

54. Кудер М. Маркетинг и рекрутинг студентов: выученные уроки: материалы семинара-конференции проекта по выполнению планов мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт») 6–7 февраля 2014 года. Доклады и сообщения. Вып. 1. М. : Центр соц. исследований, 2014. 120 с.

55. Sinclair J. International Enrollment Management: Framing the Conversation. NAFSA, May 2010. 9 p. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.nafsa.org/Find\\_Resources/Supporting\\_International\\_Students\\_And\\_Scholars/Network\\_Resources/International\\_Enrollment\\_Management/International\\_Enrollment\\_Management\\_\\_Framing\\_the\\_Conversation](http://www.nafsa.org/Find_Resources/Supporting_International_Students_And_Scholars/Network_Resources/International_Enrollment_Management/International_Enrollment_Management__Framing_the_Conversation) (дата обращения: 7.10.2016).

56. The International Student Mobility in Asia and the Pacific. UNESCO, 2014. 92 p.

57. Australian enrolment surging in 2014. 16 July 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://monitor.icef.com/2014/07/australian-enrolment-surging-in-2014> (дата обращения: 7.10.2016).

58. Future directions for streamlined visa processing. Report and recommendations. Australian Government. Department of migration and Border Protection, 2015. 61 p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.border.gov.au/StudyinginAustralia/Documents/> (дата обращения: 7.10.2016).

59. National Strategy for International Education 2025. April 2016. 40 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://nsie.education.gov.au/sites/nsie/files/docs/national\\_strategy\\_for\\_international\\_education\\_2025.pdf](https://nsie.education.gov.au/sites/nsie/files/docs/national_strategy_for_international_education_2025.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

60. AIE 2025 Outcomes from AIE 2025 Consultation Workshop. Australian Trade Commission, April 2015. 29 p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.austrade.gov.au/education/services/australian-international-education-2025/> (дата обращения: 7.10.2016).

61. Suter K. Why we need a Minister for International Education // On-line opinion – Australia's e-journal of social and political debate. September 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=16704&page=0> (дата обращения: 7.10.2016).



62. Strategy DAAD 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.daad.de/medien/der-daad/medien-publikationen/publikationen-pdfs/daad-strategie-2020.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

63. Deutschlands Rolle in der globalen Wissensgesellschaft stärken Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung, 2008 [Электронный ресурс]. URL: Bundesministerium für Bildung und Forschung: <http://www.bmbf.de/pub/Internationalisierungsstrategie.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

64. Strategy of the Federal and Lander Ministers of Science for the Internationalization of the Higher Education Institutions in Germany. April, 2013. 10 p.

65. Tuition Free Universities in Germany [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scholars4dev.com/4031/list-of-european-countries-with-tuition-freelow-tuition-universities-colleges> (дата обращения: 7.10.2016).

66. Studying and working in Germany. A brochure on the legal requirements of residence for third-country nationals. Federal Office for Migrations and Refugees, 2015. 40 p.

67. DAAD Annual Report 2014. 119 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.daad.de/medien/jahresbericht\\_2014\\_englisch.pdf](https://www.daad.de/medien/jahresbericht_2014_englisch.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

68. Медведев С. А., Томашов И. А. Стратегия продвижения «российского измерения» в образовательных программах вузов ЕС и постсоветского пространства // Вестн. международ. организаций. 2008. № 7–8 (22). С. 58–70.

69. Сотрудничество России и Китая в области образования // Офиц. сайт Министерства образования и науки РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/новости/5691> (дата обращения: 7.10.2016).

70. Протокол шестнадцатого заседания Российско-китайской комиссии по гуманитарному сотрудничеству от 9 октября 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/> (дата обращения: 7.10.2016).

71. Отчет о международной деятельности Казанского федерального университета [Электронный ресурс]. URL: <http://kpfu.ru/eng/international-cooperation/reports-and-documents> (дата обращения: 7.10.2016).

72. Отчет о самообследовании Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого от 16 апреля



2015 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.spbstu.ru/upload/samoobsledovanie/2014/SPbPU\\_samoobsledovanie\\_otchet.pdf](http://www.spbstu.ru/upload/samoobsledovanie/2014/SPbPU_samoobsledovanie_otchet.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

73. До Т., Фам Д. Проблемы студенческой мобильности в Юго-Восточной Азии // *Международ. высш. образование*. 2016. Вып. 84. С. 29–30.

74. Wong S. In China, an easy route to academic glory // *Asia Times* online. 25 November 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atimes.com/atimes/China/KK25Ad01.html> (дата обращения: 7.10.2016).

75. Kolster R. Academic Attractiveness of Countries to students: Explaining and Measuring a Countries' Academic Factor. University of Oslo, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.duo.uio.no/publ/pfi/2010/102886/AcademicxAttractivenessxofxcountriesxxR.xKolster.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

76. Mazzarol T., Soutar G. N. «Push-Pull» Factors Influencing International Student Destination Choice // *International Journal of Educational Management*. 2002. Vol. 16. № 2. 82 p.

77. Trends in International Student Mobility. A comparative study of international student choices, motivations and expectations 2009–2013. QS World Grad School Tour Applicant Survey. January 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.TopUniversities.com> (дата обращения: 7.10.2016).

78. Maslen G. Safety preys on students' minds. *The Age National*. October, 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theage.com.au/national/education/safety-preys-on-students-minds-20121015-27mu1.html> (дата обращения: 7.10.2016).

79. Полетаев Д. В. Мнение казахстанских школьников о перспективах обучения в российских вузах по сравнению с вузами других стран [Электронный ресурс]. URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0441/analit08.php> (дата обращения: 7.10.2016).

80. Учебная миграция из стран СНГ и Балтии: потенциал и перспективы для России / под ред. К. А. Гаврилова, Е. Б. Яценко. М. : Фонд «Наследие Евразии», 2012. 210 с.

81. Becker R., Kolster R. International student recruitment: policies and developments in selected countries. NUFFIC, 2012. 104 p.

82. Wenjun L. System Differentiation and Funding Shifts in Chinese Higher Education. Center for Research and Development of Higher Education (CRDHE) the University of Tokyo, Working Paper, 2009. Vol.3, 26 p.

83. Программа повышения конкурентоспособности Томского политехнического университета. Маркетинговая стратегия по рынку абитуриентов [Электронный ресурс]. URL: <http://tpu.ru/today/today/programs/viu/> (дата обращения: 7.10.2016).

84. Худзик Д. Интеграция интернационализации 21 века в институциональное управление и университетское лидерство // *Международ. высш. образование*. 2016. Вып. 83. С. 10–12.

85. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.

86. Основы управления проектами в сфере образования: учеб.-метод. пособие / сост. Я. Ш. Евдокимова, Н. В. Дрантусова, О. А. Кашина, К. Е. Гришкова. Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. 56 с.

87. Федеральный закон № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (от 18 июля 2011 г., с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12188083/#text> (дата обращения: 7.10.2016).

88. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / под общ. ред. Б. А. Райзберг. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 2013. 512 с. (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).

89. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.

90. Ример М. И., Касатов А. Д., Матиенко Н. Н. Экономическая оценка инвестиций. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 480 с.

91. Мониторинг эффективности образовательных организаций высшего образования РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/> (дата обращения: 7.10.2016).

92. Проект 5ТОР 100 [Электронный ресурс]. URL: <http://5top100.ru/about/more-about/> (дата обращения: 7.10.2016)

93. Программа повышения конкурентоспособности Дальневосточного федерального университета, 2013. 100 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/d48/> (дата обращения: 7.10.2016).

94. Программа повышения конкурентоспособности НИТУ МИСИС, 2013. 57 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://misis.ru/Portals/0/Documents/2013/8/Программа МИСИС\\_08062013.pdf](http://misis.ru/Portals/0/Documents/2013/8/Программа МИСИС_08062013.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

95. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности (дорожная карта) Томского политехнического университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2014 гг. Москва, 2013. 102 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://tpu.ru/f/2365/\\_dorozhnaya\\_karta\\_russk\\_11\\_11\\_13.pdf](http://tpu.ru/f/2365/_dorozhnaya_karta_russk_11_11_13.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

96. Программа повышения конкурентоспособности Университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО). Москва, 2013. 154 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://5100.ifmo.ru/file/pages/9/programma.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

97. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности (дорожная карта) Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», 2013. 80 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://mephi.ru/upload/road\\_map.pdf](https://mephi.ru/upload/road_map.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

98. Monash University Summary reports [Электронный ресурс]. URL: <http://www.opq.monash.edu.au/us/summary/campus-profiles-2014-prelim-oct14.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

99. National University of Singapore. Annual report 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nus.edu.sg/annualreport/2014/> (дата обращения: 7.10.2016).

100. Международная олимпиада молодежи // Официальный сайт НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://olymp.hse.ru/inter> (дата обращения: 7.10.2016).

101. НИТУ «МИСиС» подвел итоги Третьей международной олимпиады по программированию среди школьников / новости с официального сайта МИСИС [Электронный ресурс]. URL: <http://endowment.misis.ru/news/nitu-misis-podvel-itogi-trethey-mezhdunarodnoy-olimpiady-po-programmirovaniyu-sredi-shkolnikov.html> (дата обращения: 7.10.2016).

102. Распоряжение Правительства РФ от 27 февраля 2014 г. № 272-р «Об определении уполномоченной организации, осуществляющей функции национального информационного центра по информационному обеспечению признания в Российской Федерации образования и (или) квалификации, ученых степеней и ученых званий, полученных в иностранном государстве» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70502146> (дата обращения: 7.10.2016).

103. Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении перечня федеральных государственных образовательных организаций высшего образования, которые вправе разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по всем уровням высшего образования» от 8 сентября 2008 г. № 1332 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ranepa.ru/docs/incoming/admission/prizn/Ukaz\\_1332.pdf](http://www.ranepa.ru/docs/incoming/admission/prizn/Ukaz_1332.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

104. Институт русского языка и культуры Московского государственного университета. Направления деятельности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.irlc.msu.ru/ob-institute/napravleniya-deyatelnosti.html> (дата обращения: 7.10.2016).

105. Nanyang Technological University [Электронный ресурс]. URL: <http://admissions.ntu.edu.sg/graduate/Pages/home.aspx> (дата обращения: 7.10.2016).

106. Imperial College London [Электронный ресурс]. URL: <http://www.imperial.ac.uk/> (дата обращения: 7.10.2016).

107. Российский университет дружбы народов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rudn.ru/?pagec=5366> (дата обращения: 7.10.2016).

108. University Branch Campuses QS Top Universities [Электронный ресурс]. URL: <http://www.topuniversities.com/student-info/choosing-university/university-branch-campuses> (дата обращения: 7.10.2016).

109. Altbach P. G. The Branch Campus Bubble? Inside Higher Education. July 15. 2011 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.insidehighered.com/views/2011/07/15/essay\\_on\\_the\\_challenges\\_facing\\_international\\_branch\\_campuses](https://www.insidehighered.com/views/2011/07/15/essay_on_the_challenges_facing_international_branch_campuses) (дата обращения: 7.10.2016).

110. Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ifmo.ru/> (дата обращения: 7.10.2016).

111. Участие в управлении университетом / отв. ред. О. Бычкова. СПб.: Норма, 2016. 120 с.

112. Altbach P. G. Higher education crosses borders // Change. 2004. Vol. 36. № 2. P. 18–24.

113. English-Taught Master's Programs in Europe: A 2013 Update. Prepared by Megan Brenn-White and Elias Faethe. Institute of International Education, 2013. 12 p.

114. Study in English at Japanese Universities. G30 Universities Guide, 2015, 24 p.

115. Программа повышения конкурентоспособности Российского университета дружбы народов среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2016–2020 годы. Москва, 2015. 89 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rudn.ru/5-100r/documents> (дата обращения: 7.10.2016).

116. *Ференц И.* Развитие политики в области интернационализации высшего образования в Европе или «разноскоростная» интернационализация // Императивы интернационализации / отв. ред. М. В. Ларионова, О. В. Перфильева. М.: Логос, 2013. С. 162–185.

117. Методические рекомендации по организации образовательной деятельности с использованием сетевых форм реализации образовательных программ. Приложение к письму Министерства образования и науки РФ от 28 августа 2015 г. № АК-2563/05 // КонсультантПлюс, 2015. 14 с.

118. Higher Education in Russian Federation. Overview of National Tempus Office RF. July 2012. 22 p. [Электронный ресурс]. URL: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating\\_countries/overview/russia\\_country\\_fiche\\_final.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating_countries/overview/russia_country_fiche_final.pdf) (дата обращения: 7.10.2016); [http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/postgraduate\\_mobility\\_trends\\_2024-october-14.pdf](http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/postgraduate_mobility_trends_2024-october-14.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

119. List of all Erasmus Mundus Masters Courses (EMMC) [Электронный ресурс]. URL: [http://eacea.ec.europa.eu/erasmus\\_mundus/results\\_compendia/documents/projects/action\\_1\\_master\\_courses/138\\_emmcs\\_2014\\_scholarhips.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/results_compendia/documents/projects/action_1_master_courses/138_emmcs_2014_scholarhips.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

120. Распоряжение Правительства России от 29 октября 2012 г. № 2006-р «Об утверждении плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» [Электронный ресурс]. URL: [http://минобрнауки.рф/документы/2945/файл/1885/12.10.29-Распоряжение\\_2006р.pdf](http://минобрнауки.рф/документы/2945/файл/1885/12.10.29-Распоряжение_2006р.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

121. Основные подходы к организации комплексного мониторинга повышения международной конкурентоспособности ведущих университетов-участников Проекта «5 в 100» // Материалы Нац. фонда подготовки кадров. 2014. 26 с.

122. *Вашурина Е. В., Вершинина О. А., Евдокимова Я. III.* Система развития совместных образовательных программ Казанского федерального университета через призму стратегии

интернационализации // Университет. управление: практика и анализ. 2014. № 2 (90). С. 41–49.

123. Free University of Berlin [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fu-berlin.de/en/> (дата обращения: 7.10.2016).

124. *Краснова Г. А.* Интернет-окно для потенциальных студентов. Что нам нужно сделать, чтобы отечественные университеты попали в высшую мировую лигу вузов // Независимая газета. 28.05.2014. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ng.ru/nauka/2014-05-28/11\\_internet.html](http://www.ng.ru/nauka/2014-05-28/11_internet.html) (дата обращения: 7.10.2016).

125. *Никитенко Е. В., Леонтьева Э. О.* Привлечение иностранных студентов через сайт учебного заведения // Вестн. Тихоокеан. гос. ун-та «Социология и философия». 2015. № 4 (39). С. 181–186.

126. Beyond the data: Influencing international student decision-making. Hobsons EMEA, May 2014. 39 p.

127. *Письменная Е. Г.* Социальные последствия учебной иммиграции в России (вопросы теории и методики исследования: автореф. дисс. ... д-ра социол. наук. Москва, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://geum.ru/aref/socialnie-posledstviya-uchebnoy-immigracii-rossiyu-voprosi-teorii-metodiki-issledovaniya-avtoreferat-dissertacii-na-soiskanie-ref.htm> (дата обращения: 7.10.2016).

128. *Skinner H., Jones P.* Insights into International Students' Choice of UK HEI, Academy of Marketing Conference. Marketing fields forever. 2011 [Электронный ресурс]. URL: [http://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011\\_0198.pdf](http://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011_0198.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

129. Parent's Guide to Monash. 2015. 6 p. [Электронный ресурс] URL: <http://www.monash.edu/assets/pdf/study/options/parents/english-monash-parents-flyer.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

130. Вопросы взаимодействия российских вузов с национальными ассоциациями (объединениями) иностранных выпускников российских и советских учебных заведений: презентация Международного Координационного Совета выпускников учебных заведений «ИНКОРВУЗ-XXI», 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.myshared.ru/slide/314435/> (дата обращения: 7.10.2016).

131. Проект «Продвижение компетенций УрФУ в Монголии на основе партнерства с выпускниками» [Электронный ресурс]. URL: <http://alumni.urfu.ru/associacija-vypusknikov-upi-urgu-i-urfu/proekt-mongolija/> (дата обращения: 7.10.2016).

132. Международные партнерства: что они дают Вышке // Информ. бюллетень ГУ-ВШЭ «Окна академического роста». Апрель 2011. № 8 (28).

133. International from the Very Beginning. International Network University. Free University of Berlin, 2012. 50 p. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fu-berlin.de/en/presse/publikationen/media/broschuere\\_international\\_von\\_anfang\\_eng.pdf](http://www.fu-berlin.de/en/presse/publikationen/media/broschuere_international_von_anfang_eng.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

134. Сотрудничество Казанского федерального университета с научно- образовательными центрами Германии // Офиц. сайт КФУ [Электронный ресурс]. URL: [http://kpfu.ru/portal/docs/F\\_255532350/Spravka.po.sotrudnichestvu.KFU.s.vuzami.Germanii.pdf](http://kpfu.ru/portal/docs/F_255532350/Spravka.po.sotrudnichestvu.KFU.s.vuzami.Germanii.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

135. Казанский и Гиссенский университет: 25 лет партнерства: юбилейный буклет, 2014. 19 с.

136. ДААД в России [Электронный ресурс]. URL: [http://www.daad.ru/daad\\_moskau\\_2015.pdf](http://www.daad.ru/daad_moskau_2015.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

137. Выхованец О. Д. Образовательная миграция как часть миграционной политики России : доклад на заседании Научного Совета ФМС России, 2009 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fms.gov.ru/about/science/science\\_session/forth/vih.pdf](http://www.fms.gov.ru/about/science/science_session/forth/vih.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

138. Краснова Г. А. Великий китайский поход за иностранными студентами // Независимая газета. 28.10.2015 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ng.ru/nauka/2015-10-28/11\\_china.html](http://www.ng.ru/nauka/2015-10-28/11_china.html) (дата обращения: 7.10.2016).

139. Гончаренко Н. В. Создание положительного имиджа иностранных студентов посредством СМИ, сети Интернет // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2013 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2013/ped38.html> (дата обращения: 7.10.2016).

140. Винсен-Ланкран С. Трансграничное высшее образование: тенденции и перспективы развития // Вестн. междунаrod. организаций. 2010. № 3(29). С. 86–109.

141. Краснова Г. А. Основные направления развития экспорта образовательных услуг в системах высшего образования: учеб. пособие. М. : РУДН, 2008. 162 с.

142. Why study in Germany [Электронный ресурс]. URL: <http://studygermany.mawista.com/why-study-germany/> (дата обращения: 7.10.2016).



143. Государственная программа по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом : утв. Указом Президента РФ от 22 июня 2006 г. № 637 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fms.gov.ru/programs/fmsuds/prav\\_obespech/ykaz\\_N637.pdf](http://www.fms.gov.ru/programs/fmsuds/prav_obespech/ykaz_N637.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

144. Объявление о приеме на обучение иностранных граждан и лиц без гражданства, в том числе соотечественников, проживающих за рубежом, в 2015/2016 учебном году в образовательные организации высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, в пределах квоты, установленной постановлением Правительства Российской Федерации от 8 октября 2013 г. № 891 «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации», опубликованное Министерством образования и науки РФ от 26 января 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/новости/4929> (дата обращения: 7.10.2016).

145. Соглашение о предоставлении равных прав гражданам государств участников Договора об углублении интеграции в экономической и гуманитарной областях от 29 марта 1996 г. на поступление в учебные заведения (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июня 1999 г. № 662) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fa.ru/priemka/pk/Documents/foreign/soglashenie-1998.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

146. Соглашение о сотрудничестве в области образования, г. Ташкент. 15 мая 1992 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fa.ru/priemka/pk/Documents/foreign/soglashenie-1992.pdf> (дата обращения: 7.10.2016).

147. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Грузия о сотрудничестве в области культуры, науки и образования (одобр. Постановлением Правительства Российской Федерации от 2 февраля 1994 г. № 43) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.nic.gov.ru/ru/docs/foreign/collaboration/agreem\\_coop\\_Georg\\_1994](http://www.nic.gov.ru/ru/docs/foreign/collaboration/agreem_coop_Georg_1994) (дата обращения: 7.10.2016).

148. The rationale for sponsoring students to undertake international study: an assessment national student mobility scholarship programmes. Going Global 2014. British Council& DAAD. 78 p.



149. Меморандум о взаимопонимании между Министерством образования и науки Российской Федерации и Министерством образования Федеративной Республики Бразилия, Министерством науки, технологии и инноваций Федеративной Республики Бразилия о сотрудничестве в реализации программы «Наука без границ»: Подписан 20 февраля 2013 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/499014984> (дата обращения: 7.10.2016).

150. Альтбах Ф., Энгберг Д. Международная студенческая мобильность: грядущие перемены // *Международ. высш. образование*. 2014. Вып. 77. С. 17–20.

151. Стипендии и премии «Росатома» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/employee/students/activities/> (дата обращения: 7.10.2016).

152. Развитие международного сотрудничества и экспорт услуг в области ядерного образования. Презентация «Росатома» на Форуме поставщиков образовательных услуг в области ядерного образования. 2013 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.slideshare.net/ForumRosatom/002-17788323> (дата обращения: 7.10.2016).

153. Отчет о самообследовании Томского политехнического университета от 16 апреля 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://tpu.ru/f/2788/2014\\_samoobsledovanie\\_tpu.pdf](http://tpu.ru/f/2788/2014_samoobsledovanie_tpu.pdf) (дата обращения: 7.10.2016).

154. Котрикова Т. Ю., Борисова И. И. Создание и функционирование эндаумент-фонда учреждения высшего профессионального образования : метод. рекомендации. Нижний Новгород: Нижегород. госун-т, 2012. 43 с.

155. Фонд развития МГИМО. Текущие проекты 2015 // Официальный сайт МГИМО [Электронный ресурс]. URL: <http://fund.mgimo.ru/Tekushie-proekty.html> (дата обращения: 7.10.2016).

*Научное издание*

# **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В РОССИЙСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

*Монография*

Редактор *Е. Е. Крамаревская*  
Корректор *Е. Е. Крамаревская*  
Компьютерная верстка *В. В. Таскаев*

Подписано в печать \_\_. \_\_. 2016. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 13,95. Уч.-изд. 13,58 л.  
Бумага офсетная. Тираж 100 экз. Заказ № 452.

Издательство Уральского университета  
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 389-94-76, 358-93-22  
Факс: +7 (343) 358-93-06  
E-mail: [press-urfu@mail.ru](mailto:press-urfu@mail.ru)  
<http://print.urfu.ru>